

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamiskorkeakoulu

VIRTUAALITYÖ JA SEN JOHTAMINEN
KANSAINVÄLISESSÄ START-UP YRITYKSESSÄ

CASE: FOUR SIGMA FOODS

Yrityksen johtaminen
Pro Gradu
Toukokuu 2015
Ohjaaja: Kari Lohivesi

Teemu Nyysönen

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto

Johtamiskorkeakoulu, Yrityksen johtaminen

Tekijä:

NYYSSÖNEN, TEEMU

Tutkielman nimi:

Virtuaaliryö ja sen johtaminen kansainvälisessä start-up yrityksessä

Pro Gradu tutkielma:

66 sivua, 2 liitesivua

Aika:

Toukokuu 2015

Avainsanat:

Virtuaaliryö, johtaminen, virtuaaliryön johtaminen, kansainvälinen, start-up

Tässä tutkimuksessa kuvataan ja analysoidaan virtuaaliryötä ja sen johtamisen erityispiirteitä. Virtuaalisen työyhteisön jäsenet työskentelevät fyysisesti eri paikoissa, eri aikavyöhykkeillä ja viestivät toisilleen informaatio- ja viestintäteknologioiden avulla. Tutkimuksen erityinen painopiste on virtuaalisen työyhteisön johtamisviestinnässä. Tutkimuksessa kuvataan virtuaaliryön ja sen johtamisen keskeisimpiä haasteita ja mahdollisuuksia kansainvälisen start-up yrityksen kontekstissa.

Tutkimus toteutettiin tutkimalla ensin aiheeseen liittyvää kirjallisuutta, jonka jälkeen kerättiin empiria. Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen tapaustutkimus, jonka tutkimusaineisto on kerätty akateemisista julkaisuista ja kuuden johtajan haastatteluista. Tutkimukseen haastateltiin kuutta yhdysvaltalaisen start-up yrityksen, Four Sigma Foodsin, esimiesasemassa ollutta henkilöä puolistrukturoitua teemahaastattelua hyödyntäen.

Tutkimusaineiston pohjalta voidaan päätellä, että monista virtuaalisen työympäristön haasteista huolimatta virtuaalisesta työskentelystä voi olla hyötyä kansainvälistymiseen. Virtuaaliryö ei eroa liiketoiminnallisesti perinteisestä työskentelystä, mutta se eroaa siinä, kuinka organisaation sisäiset haasteet korostuvat. Tästä johtuen työntekijöiltä ja esimiehiltä vaaditaan uusia ja erilaisia taitoja. Virtuaalisessa työympäristössä työskentely ja sen toimiva johtaminen voivat olla yksi ratkaisu kansainvälisen kilpailun asettamiin haasteisiin. Kansainvälistä kasvua tavoittelevan organisaation on kuitenkin huomioitava, että virtuaaliryö ei sovi jokaiselle. Onnistunut virtuaaliryö edellyttää työyhteisön kyvykkyyttä vastata virtuaalisen työskentelyn asettamiin haasteisiin. Virtuaaliryön merkittävät haasteet ja samalla mahdollisuudet liittyvät työyhteisön sisäiseen luottamukseen, viestinnän selkeyteen ja yhteenkuuluvuuden tunteeseen.

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	3
1.2 Tutkimuksen rakenne	4
1.3 Asemointi aiempaan tutkimuskenttään	5
1.4 Keskeiset käsitteet	7
2 VIRTUAALITYÖ	10
2.1 Virtuaalityön ulottuvuudet	11
2.1.1 Paikka	14
2.1.2 Aika	15
2.1.3 Diversiteetti	15
2.1.4 Viestintäteknologioiden käyttö	17
2.2 Virtuaalisen työympäristön viestintämuotojen käyttö	19
2.2.1 Nonverbaalisen viestinnän vähyys	19
2.2.2 Synkronisen ja asynkronisen viestinnän valinta	20
2.3 Itsenäisen työskentelyn korostuminen	24
2.4 Yhteenkuuluvuuden tunne	26
2.5 Viestinnän selkeys	27
2.6 Luottamuksen rakentaminen	29
2.7 Kirjallisuuskatsauksen yhteenveto ja kytkeytyminen virtuaalityön johtamiseen	32
3 TUTKIMUSMENETELMÄT	36
3.1 Kvalitatiivinen tapaustutkimus	37
3.2 Tutkimusaineiston keruu, analyysi ja tulkinta	40
3.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	43
4 VIRTUAALITYÖ KANSAINVÄLISESSÄ START-UP YRITYKSESSÄ	44
4.1 Virtuaalityön luonne start-up yrityksessä	45
4.2 Yksilöltä vaadittavat ominaisuudet virtuaalityössä	48
4.3 Haasteet ja mahdollisuudet start-up yrityksen virtuaalityön johtamisessa	50
4.3.1 Luottamuksen synnyttäminen ja ylläpitäminen	50
4.3.2 Viestinnän selkeys	52
4.3.3 Yhteenkuuluvuuden tunteeseen vaikuttaminen	54

4.4 Empirian yhteenveto	58
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA POHDINTAA.....	60
5.1 Virtuaalityöskentelyn tasojen vaikutukset kansainvälistymiseen	61
5.2 Virtuaalityön johtamisen vaikutus start-up yrityksen kansainvälistymiseen.....	62
5.3 Pohdintaa ja jatkotutkimusideoita	65
LÄHTEET	67
LIITTEET	72

1 JOHDANTO

Tutkimuksen aiheena on virtuaalityö ja sen johtaminen. Aihetta tarkastellaan empiirisen aineiston lisäksi virtuaalityöstä ja sen johtamisesta tehdyn tutkimuksen ja kirjallisuuden avulla. Virtuaalityötä ja sen johtamista kuvataan tässä tutkimusraportissa kansainvälisesti toimivan start-up yrityksen henkilöstön sekä johdon toiminnan kautta. Tämän tutkimusraportin tavoitteena on kuvata aikaisempia tutkimuksia syvällisemmin virtuaalityön ja sen johtamisen haasteita sekä mahdollisuuksia. Tavoitteeseen pyritään pääsemään kirjallisuuden ja kahden vuoden ajalta saadun syvällisen empiiriseen tiedon pohjalta.

Internet, mobiilisovellukset ja muut viestintäteknologiat ovat mahdollistaneet virtuaalityön tekemisen lähes jokaisessa länsimaaisessa organisaatiossa. Yksinkertaisimmillaan virtuaalityöllä tarkoitetaan internetin välityksellä toteutettavaa työskentelyä ja viestintää. Virtuaalityöllä tarkoitetaan siis eri puolilla maailmaa työskentelevien työntekijöiden lisäksi myös perinteistä toimistotyötä, jossa tehdään vähintään osa työsuorituksista virtuaalisesti. Samassa toimistonurkkauksessa työskentelevät ihmiset saattavatkin viestiä toisilleen useammin virtuaalisesti kuin kasvotusten. Internet ei ole siis pelkästään luonut uusia liiketoimintoja, vaan muokannut myös organisaatioiden tapaa toimia. Bell ja Kozlowski (2002) olivatkin oikeassa ennustaessaan jo vuonna 2002 virtuaalityön olevan suuressa roolissa tulevaisuuden organisaatorakenteiden muokkaantumisessa.

Internet-käyttäjien määrän kasvu on lisännyt virtuaalityötä tekevien määrää. Internet-käyttäjien määrä on noussut noin kolmeen miljardiin vuoden 2014 heinäkuuhun mennessä ja pienimmät arviot vuoden 2020 määrästä on viisi miljardia ihmistä (Internetlifestats 2015). On siis oletettavaa, että virtuaalityön määrä lisääntyy, mitä suurempi osa maapallon väestöstä on tavoitettavissa internetin välityksellä. Täten myös tarve tiedolle onnistuneesta virtuaalityöstä ja sen johtamisesta kasvaa.

Virtuaalityö tuo mukanaan liiketoiminnan mahdollisuuksia, mutta myös haasteita (Davies, Fidler & Gorbis 2011). Yksi keskeisistä virtuaalityön erityispiirteistä on työntekijän

itsenäisen työskentelyn lisääntyminen. Itsenäisen työskentelyn lisääntymisestä voi syntyä haasteita niin työntekijälle kuin hänen johtajalleenkin. (Zander, Mockaitis & Butler 2012.) Berryn (2011) mukaan virtuaalityön merkittävimpiä haasteita ovatkin henkilöstön sitoutumiseen ja motivaatioon liittyvät yhteistyön onnistuminen ja johtajien viestinnän toteuttaminen. Lopulta jokaiselta virtuaalityötä tekevältä uudenlaista asennoitumista ja osaamista työhön ja johtamiseen liittyen (Pearce, Yoo & Alavi 2004).

Monet tutkijat näkevät virtuaalityön ja sen oikeanlaisen johtamisen olevan yksi keino yritysten kansainväliseen kasvuun (mm. Rosen, Furst & Blackburn 2007; Gibson & Cohen 2003; Zacarro & Bader 2003). Lokaatiosta riippumaton työskentely, ideoiden jakaminen ja tuottavuus ovat Daviesin, Fidlerin ja Gorbisin (2011) mukaan paremmin saavutettavissa kuin koskaan aikasemmin. Berry (2011) pitää virtuaalityötä jopa niin tärkeänä osana organisaatioiden tulevaisuuden toimintaa, että hän toteaa sellaisten organisaatioiden häviävän kiristyvässä kilpailussa, jotka eivät käytä tai osaa käyttää virtuaalitoimintaa oikealla tavalla hyväkseen. Virtuaalityön vaikutusmahdollisuuksista ja sen haasteista kansainvälistymiseen ei olla tutkittu laajasti, joten tämän tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä virtuaalityöstä ja sen johtamisesta kasvavassa kansainvälisessä yrityksessä.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksessa tarkastellaan virtuaalityötä ja sen johtamista. Tutkimuksessa kuvataan virtuaalityön ja sen johtamisen keskeisimpiä haasteita ja mahdollisuuksia kansainvälisen start-up yrityksen kontekstissa.

Vastatakseen tutkimustavoitteeseen, tulee tutkimuksen

- Kuvata virtuaalityötä ja sen johtamista start-up yrityksessä
- Kuvata virtuaalityön ja sen johtamisen keskeisimpiä haasteita ja mahdollisuuksia
- Kuvata virtuaalityön vaikutuksia kansainvälistymiseen
- Peilata ja verrata virtuaalityön ja perinteisen työn eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkimusraportti rakentuu viidestä pääluvusta. Ensimmäisessä luvussa esitellään tutkimuksen aihepiiri, tavoitteet ja keskeiset käsitteet. Lisäksi asemoidaan tutkimus virtuaaliryön ja sen johtamisen aiempaan tutkimuskenttään.

Tutkimuksen toisessa luvussa perehdytään virtuaaliryön aiempaan tutkimukseen. Toisen luvun tavoitteena on luoda viitekehys virtuaaliryöskentelylle, minkä avulla voidaan ymmärtää virtuaalirympäristön johtamiseen vaikuttavat tekijöitä. Tämä luku jaetaan neljään teemaan: paikka, aika, diversiteetti ja viestintä. Nämä teemat kytketään samalla virtuaaliryön johtajuuden haasteisiin ja mahdollisuuksiin. Toisessa luvussa käsitellään laajasti viestintää, millä halutaan tuoda esiin viestinnän merkitystä virtuaaliryössä. Toisen luvun lopuksi luodaan malli virtuaaliryön pääelementeistä.

Kolmas luku käsittää tutkimuksen metodikappaleen. Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen valittua tutkimusmenetelmää ja kuvataan tarkemmin sen valintaan vaikuttaneita tekijöitä. Lisäksi kuvataan empiirisen aineiston keruu-, analyysi- ja tulkintavaihetta sekä tutkimuksen luotettavuutta. Kolmannen luvun tarkoitus on määritellä sopivimmat työkalut tutkimuskysymykseen vastaamiseen.

Neljannen luvun muodostaa haastatteluaineiston analyysi ja tulkinta. Tuloksia käsittelevä luku on tutkimustulosten pohjalta jaettu kolmeen alalukuun: a) virtuaaliryö start-up yrityksessä, b) yksilöltä vaadittavat ominaisuudet virtuaaliryössä ja c) virtuaaliryön johtamisen haasteet ja mahdollisuudet.

Viidennessä eli tulokset ja johtopäätökset -luvussa luodaan yhteenveto keskeisimmistä tuloksista ja pohditaan virtuaaliryön sekä sen johtamisen tulevaisuuden mahdollisuuksia. Lisäksi viidennessä luvussa esitetään tutkimuksen perusteella mielenkiintoisimmiksi nousseita jatkotutkimusideoita.

1.3 Asemointi aiempaan tutkimuskenttään

Aikaisemmat virtuaalityöhön liittyneet tutkimukset ovat keskittyneet neljään sektoriin. Ensimmäinen sektori on virtuaalitiimien ja –organisaatioiden toiminta. Tämä on ollut yksi yleisimmistä tutkimusaiheista silloin, kun virtuaalisuutta on linkitetty liiketoimintaan. Muut aikaisemmat tutkimusaiheet ovat liittyneet virtuaalisuuteen, tiimirakenteeseen ja teknologioihin. Virtuaalisuuden tutkimuksissa tutkimuksen keskipisteenä ovat olleet fyysinen sijainti, aikavyöhykkeet ja organisaatorajat. Tiimirakenteeseen liittyvissä tutkimuksissa on käsitelty taas sitä, kuinka ihmiset käytännössä tekevät, kun he työskentelevät virtuaalisesti. Eli huomion keskipisteenä on tällöin se, mitkä ovat työntekijöiden raportointisuhteet ja mikä on virtuaalitiimin ominaisuudet (mm. Gaan 2012; Hanson, Ward & Chin 2012; Sadri & Condia 2012; Vishag, Sreedhar & Granot 2011). Monet tutkimukset ovat keskittyneet myös virtuaalitiimin ja perinteisen tiimin eroavaisuuksista liittyen viestintään, yhteistyön ja toiminnan koordinointiin (mm. Majchrzak, Malhotra, Lipnack & Stamps 2004; Maznevski & Chuboda 2000; Saunders, Van Slyke & Vogel 2004). Neljäs virtuaalityöhön liittyvä aikaisempi tutkimus on pohjautunut eri viestintäteknologioiden käytön tutkimiseen.

Virtuaalityön ja sen johtamisen tutkimukset ovat olleet toistaiseksi vähäisiä ja rajoittuneet lähinnä vertailemaan perinteistä työskentelyä ja virtuaalityötä työntekijän näkökulmasta. Itse virtuaalityön johtamista on akateemisesti tutkittu vain vähän (Joshi & Lazarova 2005; Malhotra, Majchrzak & Rosen 2007). Tämän tutkimusraportin tavoite on täydentää virtuaalityön johtamisen kuilua ja luoda kokonaisvaltaisempi kuva virtuaalityön tuomista mahdollisuuksista ja haasteista organisaation kansainvälistymiseen liittyen.

Tässä tutkimusraportissa kuvataan virtuaalityötä jatkuvana työskentelymuotona. Aikaisemmissa tutkimuksissa virtuaalityötä on usein pidetty määräajan kestävinä ja tarkasteltu yksittäisen projektin tai muun määräaikaisen työskentelyn perspektiivistä. (Leenders, Engelen & Kratzer 2003; Maznevski & Chudoba 2000). Monien tutkijoiden mukaan virtuaalityön käsitteeseen kuuluu osana se, että tiimin jäsenet ovat usein lähtöisin eri kulttuureista ja kielellisistä taustoista (Leenders, Engelen & Kratzer 2003). Tämän

tutkimuksen eroavaisuus moniin aikaisempiin tutkimuksiin on myös se, että virtuaalityötä tekevien henkilöiden kulttuuri ja kieli ovat samoja.

Merkittävä osa virtuaalityöhön liittyvistä tutkimuksista on julkaistu virtuaalitiimien tai –organisaatioiden toiminnasta. Tutkimuksen oletuksena pidetään, että virtuaalitiimin, virtuaaliorganisaation ja hajautetun tiimin tutkimuskirjallisuuden pohjalta voidaan tutkia virtuaalityötä myös start-up yrityksessä. Myös näitä kolmea käsitettä on pidetty tutkimuksissa samoina asioina, vaikka niistä on käytetty eri nimeä (Levasseur 2012). Tässä tutkimuksessa virtuaalityö käsitetään kokonaisuutena, josta ei eroteta virtuaalitiimiä tai –organisaatiota toisistaan. Näiden vuoksi tutkimuksen teoreettinen osio luodaan pitkälti virtuaalitiimien ja virtuaaliorganisaatioiden tutkimusten pohjalta saaden siten kattavasti tietoa virtuaalisesta työskentelystä kirjallisuuden perusteella.

1.4 Keskeiset käsitteet

Virtuaaliryö

Virtuaaliryöskentelyssä on olemassa eri tasoja. Mittlemanin ja Briggsin (1998) mukaan on olemassa neljän tasoista virtuaaliryötä sen mukaan, mitkä ovat kulloinkin ajan ja paikan suhteet. Eri tasot ovat seuraavat: 1) virtuaaliryö tapahtuu samaan aikaan samassa paikassa, 2) samaan aikaan eri paikassa, 3) eri aikaan eri paikassa ja 4) eri aikaan samassa paikassa. Virtuaaliryöskentely voi toteutua siis saman rakennuksen sisällä, jos viestintä tapahtuu virtuaalisesti eli viestintäteknologian avulla. (Mittleman & Briggs 1998.) Tässä tutkimuksessa virtuaaliryön käsitettä kuvataan tekemisenä, jossa työskennellään pääsääntöisesti virtuaalisesti eli pitkälti eri viestintäteknologioita käyttäen. Virtuaaliryö ei ole tässä tutkimuksessa itseisarvo, vaan enemmänkin keino päästä organisaation tavoitteeseen vallitsevissa olosuhteissa.

Virtuaalitiimi

Virtuaalitiimien määritelmässä on yleisesti jonkin verran eroja. Eroavaisuudet riippuvat pitkälti siitä, missä kontekstissa tiimitoimintaa tarkastellaan. Perinteisimmällään virtuaalitiimin jäsenet ovat fyysisesti eri paikoissa. Peters ja Manz (2007) kuvaavat yksinkertaisesti virtuaalitiimin jäsenten olevan useammassa kuin yhdessä paikassa. Jotkut tutkijat väittävät kuitenkin, että virtuaalitiimin jäsenet voivat kuitenkin olla jopa samassa rakennuksessa (Siebdrat, Hoegl & Ernst 2009). Reillyn ja Ryanin (2007) mukaan lähes jokainen tekee töitä virtuaalisesti vähintään osan työskentelyajastaan eikä virtuaalisuus ole paikkasidonnainen. Ale Abraham et al. (2009) erottelevat määritelmän taas siten, että täysin perinteisen tiimin jäsenet ovat kaikki samassa paikassa ja täydellisen virtuaalitiimin jäsenet ovat kaikki eri paikoissa. Monia tutkimuksia yhdistää lopulta se, että virtuaalitiimin jäsenet eivät tapaa usein toisiaan kasvotusten, vaan viestivät pääsääntöisesti elektronisia informaatio- ja kommunikaatioteknologioita hyödyntäen (mm. Hertel, Geister & Konradt 2005; Ale Ebrahim, Ahmed & Taha 2009b). Perinteisessä virtuaalitiimissä kasvotusten tapaamisia voidaan järjestää vain harvoin, mikä asettaa haasteita viestinnässä. Johtajan on otettava siis huomioon, että kasvotusten tapaamattomuus voitaneen nähdä vaikuttavan luottamuksen ylläpitämiselle etenkin toiminnan alkuvaiheessa.

Virtuaalitiimistä käytetään tässä tutkimuksessa seuraavaa määritelmää:

- *Virtuaalitiimi on ryhmä maantieteellisesti, organisatorisesti ja/tai ajallisesti hajaantuneita työntekijöitä, jotka on tuotu yhteen informaatioteknologioiden avulla tavoittelevaan yhtä tai useampaa organisaatitavoitetta.*

(Powell, Piccoli & Ives 2004)

Virtuaaliorganisaatio

Peltosen (2008, 51) mukaan virtuaaliorganisaatio on yleisnimi yrityksen rakennemuodoille. Tässä rakenteessa eri yksilöt tai yksiköt ovat yhteydessä toisiinsa tietoliikenneteknologian avulla ja tapaavat toisiaan harvoin kasvotusten. Useissa virtuaaliorganisaation määritelmässä korostuu Peltosen (2008, 51) määritelmän lisäksi se, että virtuaaliorganisaatio mahdollistaa uudenlaisen paikasta, ajasta ja organisaatorajoista riippumattoman työskentelyn (Snow, Lipnack & Stamps 1999, 17).

Chutcianhi-Ferrari (1999) tiivistää virtuaaliorganisaation toiminnan seuraavaan kolmeen erilaiseen malliin (katso myös Ariss, Nykodym & Cole-Laramore 2002, 22):

1. Virtuaaliorganisaatio voi olla ryhmä erikoistuneita ammattilaisia, jotka muodostavat organisaation kommunikoimalla keskenään esimerkiksi tietokoneen, puhelimen tai verkossa tapahtuvien videokokouksien välityksellä.
2. Virtuaaliorganisaatio voi olla ryhmä toisistaan fyysisesti kaukana olevia yrityksiä, joista jokainen on erikoistunut omaan osaamisalueeseen ja jotka yhteistyön kautta pyrkivät pääsemään johonkin yhteiseen tavoitteeseen. Täten ne muodostaisivat ikään kuin uuden yhteisen organisaation.
3. Virtuaaliorganisaatio voi olla suuryritys, joka on ulkoistanut suurimman osan toiminnoistaan ja käyttää nykyaikaista tietoteknologiaa kommunikoidakseen kumppaniensa kanssa, minkä ansiosta se voi paremmin keskittyä omaan ydinosaan.

Virtuaaliorganisaatioiden perusominaisuuksien voitaneen sanoa olevan lähellä virtuaalitiimiä. Näitä perusominaisuuksia ovat esimerkiksi paikasta, ajasta ja

organisaatorajoista riippumaton työskentely (Snow, Lipnack & Stamps 1999, 17). Virtuaalitiimi valittiin tarkastelukulmaksi virtuaaliorganisaation sijaan, koska caseyritys toimii paljon tiimimuotoisesti ja sen toimintaa voitaneen tarkastella tiimin toiminnan lainalaisuuksien mukaisesti. Virtuaaliorganisaation määritelmänä pidetään tässä tutkimuksessa Chutcianhi-Ferrarin (1999) mallin ensimmäistä kohtaa.

2 VIRTUAALITYÖ

Tämän luvun tavoitteena on luoda kirjallisuuskatsaus virtuaalityöstä aiemman tutkimuksen perusteella ja rakentaa teoreettinen viitekehys empiiriselle tutkimukselle. Teoreettinen viitekehys muodostetaan kirjallisuudesta saatujen virtuaalityöhön liittyvien merkittävimpien elementtien mukaisesti. Luodun viitekehysten avulla voidaan ymmärtää lopulta virtuaalityön johtamiseen vaikuttavia tekijöitä.

2.1 Virtuaalityön ulottuvuudet

Virtuaalisesta työskentelystä on olemassa eri määritelmiä ja eri tutkijat painottavat eri ulottuvuuksia. Vartiaisen, Kokon ja Hakosen (2004 a, 20-21) kehittelemät virtuaalisen työskentelyn neljä ulottuvuutta on otettu tämän tutkimuksen kulmakiviksi niiden kattavuuden, mutta samalla riittävän suppeuden johdosta. Vartiaisen, Kokon ja Hakosen (2004 a, 20-21) määritelmä kiteyttää virtuaalisen työympäristön ulottuvuudet seuraavalla tavalla:

- *Paikka*
 - *Sijainti*: työntekijät voivat olla joko samassa sijainnissa tai olla levittäytyneitä maantieteellisesti eri paikkoihin
 - *Mobiliteetti*: työntekijät voivat joko olla mobiileja ja vaihtaa työskentelypaikkaansa tai pysyä pääsääntöisesti yhdessä paikassa
- *Aika*
 - *Aikavyöhykkeet*: työntekijät voivat työskennellä joko synkronisesti tai asynkronisesti joko samalla tai eri aikavyöhykkeillä
- *Diversiteetti*: työntekijöiden taustat, kuten kulttuuri, koulutus, sukupuoli, kansalaisuus, uskonto tai kieli on samanlainen tai erilainen
- *Viestintämenetelmät*: viestintä ja yhteistyö voivat toteutua kasvotusten tai eri viestintäteknologioiden avulla

Vartiaisen, Kokon ja Hakosen (2004) määritelmän mukaan virtuaalityön eri tasoihin vaikuttavat siis työntekijöiden fyysinen sijainti, aikavyöhykkeet, diversiteetti ja viestintämenetelmien käyttö. Virtuaalinen työskentely on siis sitä merkittävämpää, mitä suurempi ero työntekijöiden fyysisellä sijainnilla ja aikavyöhykkeillä. Tämän lisäksi virtuaalityöskentely on sitä merkittävämmässä roolissa, mitä suurempi henkilöiden välinen diversiteetti on ja mitä enemmän he käyttävät eri viestintäteknologiaa viestinnässään. Moni nykyajan työyhteisö voitaneen täten todeta toimivan edes jossain toimintansa vaiheessa virtuaalisesti. Perinteiset tiimit virtuaalityöskentelyn määritelmän mukaisesti käyttävät teknologiapohjaista viestintää vähintään lähettäessään kokousmuistioita tiiminjäsenilleen. Griffithin ja Nealen (2001) mukaan merkittävä osa tiimeistä yhdistääkin

kasvotusten tapaamisen ja teknologiapohjaisen viestinnän omassa vuorovaikuttamisessaan. Virtuaalinen työskentely voi vaihdella saman toimiston sisällä tapahtuvasta sähköpostien lähettämisestä eri mantereilta tapahtuvaa asynkroniseen virtuaalityöhön. Selkeää rajaa virtuaalisen ja perinteisen työskentelyn välille ei voida enää nykyään vetää, mutta nämä neljä elementtiä kuvaavat virtuaalityöskentelyn tasosta. Perinteisellä työskentelyllä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa samassa rakennuksessa ja samalla aikavyöhykkeellä työskentelyä, jossa viestitään kasvotusten ja työntekijöiden diversiteetti on vähäistä.

Organisaatioteoriassa pyritään hakemaan kulloisenkin tilanteen ja toiminnan tarkoitukseen sopivin organisaation toimintamalli. Teollistumisen alkuaikoina oli esimerkiksi tarkoituksena valmistaa koneita ja laitteita mahdollisimman tehokkaasti samojen seinien sisällä. Tällöin organisaatioissa keskityttiin tehostamaan toimintaa differentiaation ja työntehtävien pieneksi pilkkomisen tavoin. Tällöin teollisuusyrityksen toimintaa ohjasi säännöt, hierarkia ja ylhäältä alaspäin toteutettava viestintä. Mekanistisessa organisaatiossa pyrittiin toiminnan tehokuuteen ja pysyvyyteen. Tuohon aikaan työntekijöitä pidettiin enemmänkin koneen osina eikä heillä ollut omaa toiminnan vapautta. Teollistumisen jälkeen maailma on muuttunut ja työn tuottavuus riippuu nykyään monista muistakin tekijöistä kuin vain nopeasti suoritetusta yksittäisestä tehtävästä. Teollistumisen ajasta on tultu kohti ihmistä kunnioittavaan ja hänen motivaatiostaan kiinnostuneeseen johtamiseen. (Hatch 2009.) Teollistumisen aikakauden piirteitä on kuitenkin nähtävissä vielä nyky organisaatioiden toiminnassa. Perinteisellä työskentelyllä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa yksilön vapautta rajoitettua työskentelytapaa, jossa ollaan samassa rakennuksessa, samaan aikaan ja tehdään selkeästi määrättyjä työtehtäviä.

Virtuaalisessa työskentelyssä painottuvat eri asiat perinteiseen työskentelyyn verrattuna. Virtuaalityöskentelyn muodot syntyvät eri tilanteen ja toiminnan vaatimusten mukaisesti. Eri virtuaalisten työskentelymallien identifioiminen on täten tärkeää, sillä niiden eri ominaisuudet vaativat omanlaisen toimintamallin ollakseen tehokkaita (Lipnack & Stamps 2000, 62). Virtuaalityön luonne vaihtelee siis täysin sen mukaan, kuinka etäällä työntekijät ovat toisistaan fyysisesti, ajallisesti, diversiteetillisesti ja viestinnällisesti. Täysin non-virtuaalisen työympäristön työntekijät työskentelevät samassa huoneessa samaan aikaan ja

viestivät toisilleen kasvotusten sekä ovat kulttuuriltaan, kieleltään, sukupuoleltaan samanlaisia. Täysin virtuaalisessa työympäristössä työntekijät työskentelevät eri lokaatioissa, vaihtavat paikkaa jatkuvasti, ovat täysin eri kulttuureista ja kielellisistä lähtökohdista sekä viestivät vain teknologiapohjaisilla viestintävälineitä käyttäen.

Edellä mainitut virtuaalityöskentelyn neljä elementtiä kuvaavat virtuaalityöskentelyyn vaikuttavia tekijöitä. Mittlemanin ja Briggsin (1998) mukaan virtuaalinen kanssakäyminen muodostuu neljästä eri vaihtoehdosta tai niiden yhdistelmästä sen mukaan, mikä on ajan ja paikan suhde. Nämä virtuaalityön eri tasot kuvaavat miten virtuaalityötä toteutetaan ajan ja paikan suhteen. Hyödynnän tutkimuksessani tätä ajan ja paikan mallia. Täten aika ja paikka ovat pääelementtejä virtuaalisessa kanssakäymisessä ja muodostavat virtuaalityön johtamisen haasteiden eri tasot seuraavasti (Mittleman & Briggs 1998):

- 1) Samaan aikaan ja samassa paikassa toteutuva viestintä:
 - Kanssakäyminen tapahtuu yleensä kasvotusten, mitä saatetaan tukea sähköpostien tai muiden tietokonepohjaisten viestintäteknologioiden avulla.
- 2) Samaan aikaan, mutta eri paikassa toteutuva viestintä:
 - Tällainen tilanne on esimerkkinä etätyö.
- 3) Eri aikana, mutta samassa paikassa toteutuva viestintä:
 - Tällä tarkoitetaan esimerkiksi tilannetta, jossa jäsenet viestivät virtuaalisessa keskusteluhuoneessa samanaikaisesti.
- 4) Eri aikana ja eri paikassa toteutuva viestintä:
 - Viestintä tapahtuu tällöin esimerkiksi virtuaalisessa luokkahuoneessa, jossa henkilöt viestivät kukin omana aikanaan

Viestinnän ollessa yksi merkittävistä haasteista virtuaalityössä (Vartiainen, Kokko ja Hakonen 2004), seuraavissa alaluvuissa käydään läpi, millaista johtajien viestintä on virtuaalisessa työympäristössä näiden neljän elementin mukaisesti.

2.1.1 Paikka

Tässä luvussa tutkitaan paikan merkitystä viestintään virtuaalisessa työympäristössä. Paikalla tarkoitetaan tässä työntekijöiden fyysistä sijaintia ja sen vaihtuvuutta.

Työntekijät voivat luonnollisesti työskennellä fyysisesti samassa tai eri lokaatiossa. Samalla lokaatiolla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa 10 metrin säteen sisällä työskentelyä. Etäisyyden muutoksella ei ole enää suurta merkitystä, jos se kasvaa yli 30m. Tämä on tulos Thomas Allenin 1970 luvun lopussa tehdystä tutkimuksesta, jossa hän tutki työtovereiden toisilleen viestinnän ja etäisyyden välistä korrelaatiota. Allenin (1977) tutkimuksen mukaan työntekijöiden eri sijainti vaikuttaa viestinnän määrään. Suurin muutos tapahtuu hänen mukaansa kuitenkin ensimmäisten 30 metrin sisällä. Tutkimuksen mukaan työntekijöiden etäisyyden ollessa enemmän kuin 10 metriä, vähintään kerran viikossa tapahtuvan viestinnän todennäköisyys tippui alle 5%:iin. Etäisyyden kasvaessa 30 metristä 3 000 km, viestinnässä ei tapahtunut suurta muutosta. (Allen 1977.)

Toinen haaste viestinnässä paikan suhteen liittyy yhteenkuuluvuuden tunteeseen. Eri lokaatioista työskentely ja vähäinen kasvotusten tapaaminen saattavat vaikuttaa negatiivisesti työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunteeseen. Sosiaalisen läsnäolon ja jaetun ymmärryksen luominen eivät ole helposti toteutettavissa virtuaalisessa työympäristössä. (Häkkinen 2004.) Häkkisen (2004) mukaan johtajan tehtäviksi jääkin huolehtia näistä asioista. Eräs keino Malhotran, Majchrzakin ja Rosen (2007) mukaan yhteenkuuluvuuden rakentamiseksi on aloittaa jokainen virtuaalinen kokous sosiaalisen suhteen rakentamisella. Täten voidaan luoda yhteenkuuluvuuden tunnetta, minkä viestimisellä johtajalla on suuri rooli (Malhotra, Majchrzak & Rose 2007).

Etätyöskentely saattaa parantaa työskentelyn tehokkuutta (Mirchandani 1998) ja tuoda kustannussäästöjä sekä joustavuutta työn koordinointiin (Johnson, Heiman & O'Neill 2001). Mirchandani (1998) etätyöskentelyyn liittyvän tutkimuksen mukaan kotoa käsin työskentelevät työntekijät kokivat saavansa toimiston ulkopuolella tehtyä jopa enemmän töitä kuin työpaikalla. Tutkimuksessa haastateltiin noin 50 kanadalaista työntekijää, joista suurin osa hoiti etätyönä samoja työtehtäviä kuin aikaisemmin käydessään päivittäin

työpaikallaan. Heidän mukaansa työpaikalla erilaiset sosiaaliset tai työpaikkailmapiiiriin liittyvät käytännöt veivät huomattavan osan tehokkaasta työajasta. Kotona työskennellessään he puolestaan kokivat voivansa itse säädellä työtahtiaan ja pystyivät työskentelemään pidempiä aikoja ilman keskeytyksiä. Kun kollegat eivät olleet lähellä, ei tullut houkutuksia keskeyttää työntekoa käymällä työtoverin kanssa turhaa ”small talkia”. (Mirchandani 1998, 125-128.)

2.1.2 Aika

Eri aikavyöhykkeillä työskentely tuo etuja, mutta samalla se asettaa haasteita viestinnässä. Laajasti tulkittuna virtuaalityöskentely voi mahdollistaa organisaation toiminnan vuorokauden jokaisena tuntina (Kanawattanachai & Yoo 2002) yksinkertaisesti siitä syystä, että tiimin jäsenet voivat tehdä tehtäviä eri puolilla maailmaa eri aikoihin (Solomon 2001). Etenkin kasvava yritys voi kokea hyötyä vuorokauden läpi työskentelystä ja parhaimmillaan yritys pystyy kehittämään toimintaansa vuorokauden ympäri. Mayn ja Carterin (2001) case tutkimuksen mukaan maantieteellisesti levittyneet tiiminjäsenet voivat saada aikaan jopa 20–50 %:a nopeamman tuotteiden markkinoillemeno -ajan. Huonoimmillaan aikaerot voivat kuitenkin hidastaa niin sisäisiin viesteihin kuin asiakaspalveluviesteihinkin vastaamista vuorokausirytmien eroavaisuuksien takia (May & Carter 2001). Eri aikoihin viestiminen vaikeuttaa johtamista välittömän interaktiivisuuden puutteen johdosta (Solomon 2001).

2.1.3 Diversiteetti

Diversiteettiä pidetään usein eri virtuaalityön tutkimuksissa yhtenä osana virtuaalista työskentelyä. Se ei kuitenkaan ole välttämätön osa virtuaalityötä. Diversiteetti voi auttaa tiimin ja organisaation monella tapaa, jos johtaja osaa käyttää sitä organisaation hyväksi. (Hambrick, Davison, Snell & Snow 1998.) Virtuaalitiimeillä saattaa usein olla sisäisesti suurempi diversiteetti kuin perinteisellä tiimillä, mikä lisää itsessään johtajan viestinnällisiä haasteita. Diversiteetti voi muodostua eri tehtävistä, funktioista, ammateista, organisaatiotaustoista, synnyinmaasta, kielestä ja kulttuureista (Griffith & Neale 2001).

Diversiteettiä jaetaan tässä tutkimuksessa kielelliseen, kulttuuriseen ja tapoihin liittyviin eri ulottuvuuksiin. Näistä kolmesta eri ulottuvuudesta muodostuu haasteita, jotka johtajan on otettava huomioon. Ihmiset ovat erilaisia, joten johtajan on kohdattava jokainen henkilö yksilönä. (Zander, Mockaitis & Butler 2012.) Virtuaalitiimin johtajalla on oltava eri kykyjä diversiteetin hyödyntämiseksi.

Johtajan on kyettävä ajattelemaan globaalisti halutessaan kasvattaa kansainvälistä yritystä (Story & Barbutto 2011). Johtajalla on oltava myös kulttuurillista älykkyyttä pystyäkseen viestimään onnistuneesti kansainvälisillä markkinoilla (Zander, Mockaitis & Butler 2012). Johtajan kulttuurillisen älykkyyden on puolestaan nähty olevan avaintekijä monikansallisen tiiminjäsenten johtamisessa (Flaherty 2006).

Diversiteetti on positiivinen asia. Stahl, Mäkelä, Zander ja Maznevski (2010) pohtivat, että diversiteetistä tehdyt tutkimukset ovat keskittyneet liikaa diversiteetin negatiivisiin aspekteihin. Tämä on heidän mukaansa rajoittanut ymmärrystä diversiteetin dynaamisesta luonteesta. Diversiteetin avulla voidaan mm. päästä syvempään interaktioon ja rikkaampaan viestintään (Stahl & Mäkelä 2010). Shachafin (2008, 133) tekemän tutkimuksen mukaan kulttuurieroilla olikin monikansallisissa tiimeissä positiivinen vaikutus päätöksentekoon, mutta negatiivinen vaikutus viestintään.

Diversiteetistä voitaneen sanoa olevan hyötyä etenkin pienyrityksessä ja projektitiimeissä. Etenkin start-up yritykset vaikuttavat hyötyvän normaalia enemmän henkilöstön diversiteetistä, sillä niiden henkilöstö on turhan usein homogeenistä eikä täysin erilaisia ajatuksia pääse helposti syntymään.

Erot kielitaidoissa ja kulttuureissa voivat lisätä haasteita tehokkaalle ja ymmärrettävälle viestinnälle (St. Amant 2001). Shachafin (2008) mukaan tieto- ja viestintäteknologioiden käyttäminen auttoivat kuitenkin lieventämään kulttuurien välisen viestinnän negatiivisia vaikutuksia virtuaalisessa työympäristössä. Johtajan onkin otettava nämä seikat huomioon virtuaalitiimiä johdettaessaan. Barnan (ks. Shachaf 2008 132) mukaan kulttuurien välisessä viestinnässä erityisiä haastekohtia aiheuttavat perusteettomat oletukset puhelukumppanin

samankaltaisuudesta, käytetystä kielestä, väärinkäsityksistä sanattomassa viestinnässä, stereotyyppioista, taipumuksesta arvostella toista osapuolta. Johtajan tehtäväksi voitaneenkin jättää huolehtia, että diversititeetin aiheuttamia väärinymmärryksiä ei synny.

2.1.4 Viestintäteknologioiden käyttö

Teknologian käyttäminen on yksi oleellisimmista seikoista virtuaalisessa työympäristössä. Työntekijöiden ollessa fyysisesti eri sijainneissa, viestimiseen tarvitaan teknologioita, jotka mahdollistavat yhteyden ylläpitämisen. (Gibson & Cohen 2003.) Risen ja Gattikerin (2001) mukaan organisaatioita on mahdotonta kuvitella ilman, että ne huomioivat tietokonepohjaiset viestintäteknologiat. Vaikka viestintäteknologioiden käyttö on virtuaalisessa työympäristössä välttämätöntä, luo se jälleen kerran haasteita johtajan viestintään (Malhoran et al. 2007).

Teknologisten välineiden ollessa tärkeässä asemassa viestinnän onnistumisessa, virtuaalisen työympäristön jäsenillä on oltava tietoteknistä osaamista. Peltosen (2008, 52) mukaan tiimimuotoisissa virtuaaliorganisaatioissa ensimmäiseksi haasteeksi tulee se, että kaikilla sen jäsenillä on oltava riittävät etäyhteydenpitoon vaadittavat tietotekniikkataidot. Asioiden ilmaiseminen kirjoitettuun muotoon voitaneen nähdä olevan työläämpää ja vaativampaa kuin spontaani suullinen viestintä. Johtajan täytyy Malhoran et al. (2007) mukaan varmistaa jokaisen tiimin ja organisaation jäsenen tietotaitojen hyödyntäminen. Tämä ensinnäkin sen vuoksi, että jokaisen henkilön ammattitaito osataan hyödyntää mahdollisimman hyvin ja toisaalta sen vuoksi, että henkilöitä voidaan kouluttaa tarpeen mukaan, jos hänellä ei ole riittäviä taitoja. (Malhora et al. 2007.) Johtajan on syytä panostaa yksilöihin tutustumiseen etenkin toiminnan alussa, sillä jatkossa yksilöt toimivat enemmän itsenäisesti eikä heidän toimintaansa päästä seuraamaan samalla tavoin perinteisen tiimin toimintaan verrattuna.

Sähköpostista on tullut korvaamaton väline nykyajan yrityselämän viestinnässä. Sähköpostin lähettämisessä on monia etuja. Monet virtuaalitiimeistä käyttävät sähköposteja sen helppokäyttöisyyden ja nopean lähetettävyytensä vuoksi. Sähköpostin voi lähettää milloin vain ja nykyään lähes mistä päin maailmaa tahansa, koska sen käyttöön ei tarvita

nopeaa internetliittymää tai muita erikoisempia teknologisia laitteita, kuten web-kameraa ynnä muuta sellaista.

Kirjallisen viestinnän etuna on, että päätökset ja tehtävät ovat selkeästi kirjattuina ja dokumentoituina. Sähköposti on siis tehokas viestintätapa, jos viesti on monimutkainen ja vaatii kirjoitettua selitystä tai viestihistoria on oleellinen osa viestiä. (Berry 2006, 198.) Sähköposti tarjoaa erityisesti viestin lähettäjälle ja vastaanottajalle aikaa reflektoida, etsiä ja uudelleenharkita vastauksiaan (Khoshafian & Buckwitz 1995). Tämä voitaneen nähdä auttavan etenkin sellaisten henkilöiden viestinnässä, jotka eivät ole parhaimmillaan kasvokkain tapahtuvassa viestinnässä. Sähköposti tarjoaa myös pysyvän arkiston kirjoituksille ja keskusteluille ilman lisäkustannusta. Yoon ja Alavin (2004) mukaan henkilö, joka lähetti muita enemmän ja pitempiä sähköposteja, erottautui muista positiivisesti ja hänessä oli muita enemmän johtaja-ainesta. Bockin (2003, 43) mukaan monissa aikaisemmin tehdyissä tutkimuksissa virtuaalitiimin toiminnan tehostamiskeinoiksi on nähty uusien informaatio- ja viestintäteknologioiden käyttö. Teknologia auttaa johtajan viestinnässä, mutta on kuitenkin vain osa viestinnän toteutumisesta. (Bock 2003, 43.)

2.2 Virtuaalisen työympäristön viestintämuotojen käyttö

Johtajan viestintätaidot ovat kriittinen osa johtamista (Messmer 2004, 87-88). Tässä luvussa käsitelläänkin tarkemmin viestinnän elementtejä virtuaalisessa työympäristössä ja analysoidaan niistä johtajille syntyviä haasteita.

2.2.1 Nonverbaalisen viestinnän vähyys

Ihmisten luonnollisesta viestinnästä on osa nonverbaalista viestintää. Niin sanotussa täydellisessä virtuaalissa työympäristössä nonverbaalisen viestinnän määrä on vähäistä. Kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa viesti menee paremmin perille, koska tällöin käytettävissä on enemmän aisteja kuin virtuaalisessa työympäristössä. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 48). Videokonferenssi ovat lähempänä luonnollista kanssakäymistä, vaikkakaan se ei ole sama asia kuin kasvotusten tapahtuva viestintä, eleiden ja ilmeiden jäädessä vähemmälle huomiolle.

Virtuaalisen työympäristön jäsenten on opittava ilmaisemaan omia ajatuksiaan ja tuntemuksiaan ytimekkäämmin perinteiseen kanssakäymiseen verrattuna. Virtuaalisesti viestintä on harvoin yhtä spontaania kasvotusten tapahtuvaan kanssakäymiseen verrattuna, joten virtuaalinen viestintä vaatii rohkeutta ja avoimuutta niin tiimin jäseniltä kuin johtajiltakin (Peltonen 2008, 52). Tunteiden ja ajatusten ilmaisemien kirjallisesti on Peltosen (2008, 52) mukaan hankalampaa, koska keskusteluun osallistuvat henkilöt eivät voi käyttää apunaan ruumiinkieltä. Ihmisellä on kasvoissaan 80 lihasta, joten jo pienet ilmeet ja eleet vaikuttavat viestintään (Hill 2003, 105). Voitaneen ajatella, että sosiaalinen kanssakäyminen on täten vaikeampaa virtuaalisessa ympäristössä, koska vastapuolta on vaikeampi lukea samalla tavoin kuin kasvotusten kohdatessa. Tämä taas vaikuttaa luottamuksen rakentumiseen. Johtajan on opetettava alaisiaan viestimään samalla ytimekkäästi, mutta kattavasti.

Viestinnän toteutuessa tietokoneavusteisesti, nonverbaalinen viestintä jää usein kokonaan tai vähintään osittain vajaavaiseksi (Peltonen, 2008). Johtaja pystyy normaalisti

tulkitsemaan nonverbaalisen viestinnän avulla, jos hänen alaisillaan on ongelmia esimerkiksi motivaation kanssa ja pystyy siten reagoimaan niihin. Esimerkiksi sähköpostin välitykselle johtaja ei voi muodostaa aina tarkkaa kuvaa siitä mitä kirjoitettujen lauseiden takana on. Nonverbaalisen viestinnän puuttuessa tai sen ollessa vähäisempää, väärinymmärrysten vaara on suurempi (Peltonen, 2008). Tästä voitaneen päätellä, että johtaja ei pysty tulkitsemaan viestin vastaanottajaa yhtä hyvin, vaan hänen on luotettava siihen mitä kirjoitetusta viestistä, puhelimitse tai videon välityksellä voi havainnoida.

Tietokoneavusteisen viestintä vaikuttaa vähäisemmän sosiaalisen kanssakäymisen muodostumiseen verrattuna sitä perinteiseen kasvokkain tapahtuvaan viestintään (Sproull & Kiesler 1986) etenkin lyhyellä aikajänteellä (Berry 2006). Tämä on yleinen, vaikkakaan ei ristiriidaton, tutkimuslöydös virtuaalisessa työympäristössä tapahtuvasta viestinnästä. (Sproull & Kiesler 1986). Johtajan on hyvä ymmärtää tämä omassa viestinnässään. Nonverbaalisen viestinnän puuttuessa usein kokonaan tai lähes kokonaan virtuaalisessa työskentelyssä, johtajien on paneuduttava viestinnän selkeyteen ja avoimuuteen.

2.2.2 Synkronisen ja asynkronisen viestinnän valinta

Virtuaalityössä viestintä eroaa monilla tavoin perinteisestä kasvotusten tapahtuvasta viestinnästä. Berryn (2006) mukaan ero johtuu suurimmaksi osaksi siitä, että viestintä on tällöin useimmiten asynkronista synkronisen sijaan.

Monet menestyneet virtuaalitiimin johtajat perustavat tiimensä toiminnan niin synkroniseen kuin asynkroniseenkin viestintään (Berry 2006). Tämä tarkoittaa tiimin toiminnan jakamista kokouksiin, joihin kaikki osallistuva samaan aikaan eli synkroniseen viestintään ja asynkroniseen viestintään, joka on ajasta ja paikasta riippumatonta, kokousten välillä tapahtuvaa viestintää.

Virtuaalityössä ei tarvitse kuitenkaan valita synkronisen tai asynkronisen viestinnän välillä, vaan niitä voidaan luonnollisesti yhdistää. Esimerkiksi ideoiden luomista voidaan kehittää synkronisella viestinnällä ja jatkaa ideoiden kehittelyä asynkronisella viestinnällä. Toisaalta

tiimi voi järjestää tapaamisia kasvotusten tai sopia useampia videopuhelun välityksellä toteutettavia virtuaalisia tapaamisia, vaikka se pääsääntöisesti toimisikin asynkronisesti. Johtajan ja tiimin päätettäväksi jää kulloisenkin tilanteen mukaan mikä on kaikista paras tapa toimia kyseisen tiimin kokoonpanon, tehtävien luonteen ja välittömän päätöksenteon tarpeellisuuden mukaan.

Synkronisella viestinnällä on omat rajoitteensa. Kasvotusten toteutuvan viestinnän oletetaan olevan vaikuttavin keino viestinnälle, vaikkakin tämä perinteinen viestinnän keino ei pysty vastaamaan organisaation kaikkien eri rajoitteisiin. Näitä rajoitteita voivat olla esimerkiksi aikapaineet ja tiimin jäsenten maantieteellinen levittäytyneisyys. Asynkronisen viestinnän avulla virtuaalityö voidaan saada joustavammaksi. (Berry 2006.)

Asynkronisessa viestinnässä on etuja. Kokousten välillä voidaan esimerkiksi analysoida asynkronista toimintaa voidaan toteuttaa esimerkiksi elektronisilla keskustelualustoilla. Näillä keskustelualustoilla tapahtuva asynkroninen viestintä voi esimerkiksi luoda uusia ideoita, hioa jo ehdotettuja ideoita ja hoitaa yleistä keskustelua. Asynkronisen viestinnän etuna on, että tiiminjäsenet voivat työskennellä omaan tahtiinsa. Tämä mahdollistaa työntekijöiden eri rytmisissä työskentelyn ja toisten tiimiläisten ehdottamien ideoiden syvällisemmän analysoinnin. (Malhotra, Majchrzak & Rosen 2007, 63.)

Asynkroninen viestintä auttaa ujompien ja hiljaisempien henkilöiden omien ajatusten esiintuomista. Ideoiden ja ajatusten esiintuominen vieraalla kielellä voi olla vaikeaa usein nopeitempoinen synkronisessa viestinnässä. Globaalin virtuaalitiimin on usein valittava kieli, joka ei ole jokaisen tiiminjäsenen oma äidinkieli. Käytettäessä tätä pelkästään synkronista viestintää, tiimiläisten parhaita ajatuksia ja ideoita ei saada esiin, joten on syytä käyttää myös asynkronista viestintää. Samoin voitaneen todeta asynkronisen viestinnän olevan sopiva tilanteessa, jossa jollain tiimin jäsenellä on muita huomattavasti enemmän tietoa jostain aiheesta, mutta hänellä ei ole esimerkiksi riittävästi rohkeutta tai osaamista viestiä tietoaan muille. Virtuaalinen työskentely vaatii johtajan lisäksi myös tiimin jäseniltä erilaista kykyä viestiä ja ilmaista ajatuksista ja tunteistaan.

Asynkroninen viestintä suodattaa kaiken nonverbaalisen viestinnän, mikä voi olla hyvä tai huono asia (Berry 2006). Asynkronisessa viestinnästä hyötyvät ne tiimit, joissa on ujoja henkilöitä, jotka eivät uskalla esittää ideoita julkisesti tai joille viestintä ei ole vahvuutena (Weisband, Schneider & Connolly 1995). Visuaalisuuden puuttuttua asynkroninen viestintä voi mahdollistaa paremman keskittymisen itse tehtävään ja pienemmän huomion sosiaaliseen kanssakäymiseen (Hollingshead & Contractor 2002). Sosiaalisen kanssakäymisen jäädessä mahdollisesti tehtävien suorittamisen varjoon, virtuaalitiimit voivat joskus kokea toiminnan koskettavan heitä vähemmän ja olevan vähemmän henkilökohtaista kuin perinteisessä tiimissä. Täten työntekijöiden sitoutuminen ei välttämättä ole vahvimmillaan, jos he eivät tunne olevansa osa suurempaa kokonaisuutta. Jotkin tutkimukset kuitenkin väittävät näiden aspektien muuttuvan ajan myötä perinteisen tiimin mukaisiksi. (Walther 1994.)

Virtuaalityöskentelyssä välittömyydellä ja nopealla vastausmahdollisuudella on hyvät ja huonot puolensa riippuen keneltä tutkijalta kysytään. Synkronisessa tiimissä ongelmat voidaan Waltherin (1997) mukaan ratkaista asynkronista tiimiä nopeammin välittömän avun ollessa lähellä. Hinds ja Weisband (2005) näkevät tilanteen taas toisinpäin. Asynkroninen viestintä mahdollistaa heidän mukaansa jatkuvan ongelmien analysoinnin, näkökulmien jakamisen, palautteen antamisen ja saamisen sekä välittömän vastauksiin vastaamisen ilman aikataulutetun tapaamisen sopimista (Hinds & Weisband 2005). Syynä eri tutkijoiden näkemyseroihin voinee olla se, että tutkijat lähestyvät aihetta eri suunnasta. Walter (1996) nähnee asian siten, että synkronisessa viestinnässä ihmiset ovat samassa tilassa ja tällöin ongelmiin voidaan saada apua nopeammin kuin asynkronisen viestinnän keinoin, jos henkilöt eivät ole tällöin samaan aikaan samassa paikassa. Hinds ja Weisband (2005) nähneevät asian enemmänkin siten, että tiiminläisillä on mahdollisuus jatkuvasti keskittyä aiheen käsittelyyn, vaikka he tekisivät välillä jotain muuta ja siten aihetta käsiteltäisiin kokonaisuutena enemmän kuin synkronisessa ongelmanratkaisutilanteessa.

Synkronisessa viestinnässä on hyvät ja huonot puolensa. Huonona puolena voitaneen nähdä, että selvitettävään asiaan tai ongelmaan saatetaan haluta saada ratkaisu liian nopeasti sen varjolla, että todellista ongelmaa ei ehkä ratkaista. Asynkronisen viestintä taas

mahdollistaa ongelman syvemmän analysoinnin, koska vastausten välillä on luonnollista pitää pidempiä taukoja ja pohtia ongelma todellista alkuperää. Ongelmien ratkaisemissa voi auttaa useampien näkökulmien kerääminen ja kiirehtimisen poisjättäminen (Walther 1997). Toisaalta taas tilanteessa, jossa vaaditaan nopeaa reagoimista, synkroninen viestintä on asynkronista parempi vaihtoehto.

Virtuaalitiimissä voidaan prosessoida samanaikaisesti monia eri aiheita ja viestiketjuja asynkronista viestintää hyväksikäyttäen. Tällöin sekä aiheiden osat että kokonaisuudet voivat olla saman tiimin tehtävälillä. (Berry 2006, 356.) Start-up yritysten henkilöiden määrä ei ole suuri ja samat ihmiset saattavat tehdä monia eri tehtäviä, jolloin päätöksentekohetki eri projektien ja aiheiden välillä saattaa olla usein samanaikaista. Johtajien päätöksenteko saattaa eräiden tutkijoiden mukaan tästä johtuen jopa nopeutua (Eisenhardt, Kahwajy & Bourgeois 1997). Johtajan on huomioitava synkronisen ja asynkronisen viestinnän hyödyt ja päätettävä, kuinka paljon asynkronista ja synkronista viestintää käytetään.

2.3 Itsenäisen työskentelyn korostuminen

Virtuaalityön lisätessä itsenäisen työskentelyn määrää, johtajien on muutettava tapaansa johtaa heitä. Johtajien on panostettava normaalia enemmän yksilölliseen kohtaamiseen virtuaalityön viestinnässään. (Duarte & Snyder 2001.) Virtuaalityössä yksilöllä on suurempi vastuu tekemisistään ja johtajan on kyettävä aistimaan, milloin yksilöt tarvitsevat apua ja tukea yksilöllisessä toiminnassaan.

Fyysisesti organisaation ulkopuolella työskenteleviltä työntekijöiltä vaaditaan itsenäisyyttä, oma-aloitteisuutta ja kykyä hallita omaa työskentelyään. Työntekijän on otettava vastuu omista tekemisistään, koska esimies ei voi samallailla seurata ja tukea työntekijää perinteiseen työympäristöön verrattuna. (Snow et al. 1999.) Johtajan on luettava ja aistittava yksilöiden toimintaa, mikä on virtuaalisessa työympäristössä vaikeampaa. Perinteiseen työympäristöön verrattuna virtuaalityöskentelyn johtajan on haastavampaa huomata työntekijöiden tarvitsevan lisää resursseja, yhteisiä aktiviteetteja tai kun työntekijöiden toiminta on verkkaista ja vaatii motivoimista. (Malhotra, Majchrzak & Rosen 2007.)

Virtuaalitiimin johtajalta ei välttämättä vaadita yhtä vahvaa tiimin jäsenten seuranta, tarkkailua tai heidän kehittämistä kuin perinteisessä tiimissä (Bell & Kozlowski 2002, 26). Osa johtajan vastuusta siirtyy täten työntekijän vastuulle. Vaikka johtajan tehtävänä ei välttämättä ole olla yhtä aktiivinen kuin perinteisessä tiimissä, hänen tehtävänsä voi olla enemmänkin oma-aloitteisuuteen ja itsenäiseen työhön kannustaminen. Samaan aikaan johtajien on luotettava työntekijöihinsä siinä, että heidän työnsä etenee valvonnan vähydestä huolimatta. Johtajan voi olla tärkeämpää opastaa tiimiläisiä toimimaan itsenäisesti, jotta samat tarpeet täyttyvät sen sijaan, että hän itse yrittää johtaa kaikkea. Johtajuuden yksilöllinen kohtaaminen korostuu ja yksittäisillä sanoilla on suurempi painoarvo kuin perinteisessä kasvotusten tapahtuvassa viestinnässä. (Malhotra, Majchrzak & Rosen 2007.)

Johtajien on tarjottava mahdollisuus sosiaaliseen kanssakäymiseen. Johtajien on tarjottava mahdollisuus virtuaalisen työtilaan tiimin jäsenille, johon johtajilla ei olisi pääsyä (Malhotra, Majchrzak & Rosen 2007, 62). Täten tiiminjäsenet voivat keskustella ja jakaa ajatuksiaan, joita he eivät halua johtajien kuulevan. Tämä on osa itsenäisen työskentelyn tukemista ja tiimin jäsenten välisen luottamuksen rakentamista.

Näiden edellämainittujen asioiden lisäksi johtajan on tuettava alaisen kehittymistä ja uusien taitojen opettamista ja viestittävä sen mukaisesti. Työskentelyn itsenäisen luoteen vuoksi työntekijät voivat täten paremmin keskittyä kehittämään osaamistaan ja oppimaan uusia taitojaan. (Snow et al. 1999.)

2.4 Yhteenkuuluvuuden tunne

Virtuaalisen työympäristön huonona puolena on, että henkilöt tekevät töitä usein itsenäisesti, mikä saattaa vaikuttaa yrityksen yhteenkuuluvuuden tunteeseen. Yksilöiden tehdessä töitä fyysisesti kaukana toisistaan, vaarana on heidän eristäytyminen muusta toiminnasta. Johtajan on siis samanaikaisesti tuettava sekä yksilön itsenäistä työskentelyä että luotava yhteenkuuluvuuden tunnetta kaikkien työntekijöiden välillä. Ihmisten sijaitessa fyysisesti eri paikoissa ja ollessa mobiileja, yhteenkuuluvaisuuden tunne ja sitoutuminen organisaatioon voivat olla johtajalle haastava synnyttää. Sama haaste on olemassa myös perinteisessä tiimissä, mutta sitouttamisen voitaneen nähdä olevan entistä suurempi haaste virtuaalisessa työympäristössä, jossa työntekijöiden fyysinen etäisyys on suurempi perinteiseen tiimiin verrattuna. (Klein & Kleinhanns 2003.)

Yhteenkuuluvuuden tunteen vähyys saattaa vaikuttaa myös henkilön sitoutumiseen. Kleinin ja Kleinhannsin (2003) mukaan syynä siihen, että sitouttaminen on haastavaa virtuaalisessa työympäristössä, on etenkin ”poissa silmistä, poissa mielestä” -syndrooma. Virtuaalitiimin johtajien on löydettävä keinoja siihen, kuinka virtuaalitiiminsä jäsenet saadaan pitämään omaa tiimiään ja työtään prioriteettilistallaan ensimmäisenä (Berry 2006). Gayeski (2000) kuvaa tätä haastetta virtuaalitiimin jäsenen mielen kaappaamiseksi osaksi tiimin toimintaa. Merkityksen luominen virtuaaliseen työhön saattaa Berryn (2006) mukaan ollakin tärkein tekijä, joka virtuaalitiimin johtajalla on. Merkityksen luomista voitaneen nähdä edesauttavan yhteenkuuluvuuden tunteen lisääminen ja kannustavan organisaatiokulttuurin luominen.

2.5 Viestinnän selkeys

Viestinnän selkeyteen ja ymmärrettävyyteen on panostettava, koska virtuaalisessa työympäristössä väärinymmärryksen vaara on suuri. Jos tehtävänannot ymmärretään väärin, ne eivät luonnollisesti tule oikein hoidetuiksi. (Gibson & Cohen 2003.) Nonverbaalisen viestinnän puuttuessa kokonaan tai lähes kokonaan, johtajat eivät pysty tulkitsemaan esimerkiksi, ymmärsikö viestin vastaanottaja viestin ja onko tehtävät hänelle selviä. Samaan aikaan voi olla mahdollista, että ongelmakohdat eivät koskaan ratkea toisen osapuolen mielestä, vaikka ne toisen osapuolen mielestä olisivatkin ratkenneet (Gibson & Cohen 2003, 335). Tämän vuoksi johtajan on hyvä luoda toimintaohjeet selvästi viestimisestä.

Viestinnän selkeyteen liittyy, että eri asioista viestitään avoimesti. Johtajan pitää itse olla avoimen viestinnän roolimallina. (Clutterbuck & Hirst 2002, 353-354.) Johtajan esimerkki avoimesta viestinnästä luo organisaatioon ilmapiirin, joka auttaa myös muita viestimään avoimesti toisten kanssa (Clutterbuck & Hirst 2002, 353-354). Johtaja voi lisätä avoimuutta luomalla esimerkiksi forumin, jossa tiimin jäsenet pystyvät viestimään strukturoimattomasti omista asioista ja luoda sitä kautta viestinnän avoimuutta. Avoimuuden voitaneen nähdä lisäävän itsessään tiimin sisäistä luottamusta.

Tiimin toiminnan muuttuessa yhä virtuaalisemmaksi, yksilöiden kokema epävarmuus ja asioiden monimutkaisuus lisääntyvät. Malhotran, Majchrakin ja Rosenin (2007, 62) mukaan tarvitaan yhteisiä viestinnän normeja, jotta voidaan viestiä paremmin. Yhteisten normien avulla jokainen organisaation jäsen tietää viestinnän säännöt ja epäselvyyksiä sekä väärinymmärryksiä syntyy vähemmän (Malhotra, Majchrzak & Rosen 2007, 62). Normien luomisen tarkoituksena ei ole luoda tiukkaa ohjekirjaa, jota on organisaation jäsenten on noudatettava orjallisesti, vaan sen tehtävänä on helpottaa jokapäiväistä viestintää virtuaalisessa työympäristössä ja siten parantaa organisaation toimintaa. Yhteisten normien avulla jokainen organisaation jäsen tietää viestinnän säännöt ja epäselvyyksiä sekä väärinymmärryksiä syntyy vähemmän (Malhotra, Majchrzak & Rosen 2007, 62). Normien luomisen tarkoituksena ei ole luoda tiukkaa ohjekirjaa, jota on organisaation jäsenten on

noudatettava orjallisesti, vaan sen tehtävänä on helpottaa jokapäiväistä viestintää virtuaalisessa työympäristössä ja siten parantaa organisaation toimintaa. Kayworthin ja Leidnerin (2000) mukaan viestintä on tehokkaampaa, kun virtuaalisessa työympäristössä luodaan yhteiset säännöt viestimiseen.

Esimerkki viestinnän säännöstä on sähköpostin lähettämisen ja vastaanottamisen säännöt. Sääntö voidaan luoda esimerkiksi siitä, kuinka herkästi organisaatiossa halutaan laittaa sähköpostin vastaanottaja kopioksi lähetettyyn sähköpostiin tai kuinka sähköpostiin halutaan saada vastaus. (Ale Ebrahim, Ahmed & Taha 2009.) Bregmanin (2012) mukaan voisi olla jopa hyvä pohtia, onko tiettyihin sähköposteihin vastattava 'kiitos' kommunikaation parantamiseksi ja epäselvyyksien vähentämiseksi (Bregman 2012). Tämä sen vuoksi, että sähköpostiin vastaamattomuus saattaa johtua teknisistä ongelmista tai sitten henkilö on tarkoituksenmukaisesti vastaamatta viestiin, jolloin voi syntyä epätietoisuutta molemmiin puolin (Bregman 2012).

Toinen esimerkki viestinnän säännöstä on kokouksiin liittyvä viestintä. Ennen kokouksia johtajan on hyvä ”herättää” ihmiset, koska pitkän hiljaisen ajan jälkeen kaikki eivät välttämättä ole selvillä mitä heidän tulisi tehdä ennen kokousta ja kokouksen aikana. Virtuaalisten johtajien täytyy siis osata ikään kuin aistia, milloin ”elektroninen hiljaisuus” tarkoittaa enemmänkin suostumusta ehdotukseen kuin epäaktiivisuutta jäsenten keskuudessa. (Ale Ebrahim, Ahmed & Taha 2009.)

Myös muita keinoja viestinnän selkeyteen on olemassa. Raffonin (2000) mukaan virtuaalisen työympäristön toimintaan on luotava viestintäsuunnitelma. Ale Ebrahimin, Ahmedin ja Tahan (2009) mukaan viestinnän on oltava strukturoituneempaa viestinnän selkeyttämiseksi. Kaiken kaikkiaan viestinnän selkeys on viestinnän ytimessä ja siihen voidaan vaikuttaa monilla edellämainituilla asioilla.

2.6 Luottamuksen rakentaminen

Monet tutkijat uskovat luottamuksen rakentamisen olevan yksi tärkeimmistä asioista menestyksekkään tiimin toiminnassa (mm. Bennett 1996; Hart & Saunders 1997). Luottamuksen rakentaminen on tärkeää missä tahansa organisaatiossa ja tiimissä, mutta virtuaalisessa se on erityisen kriittistä (Gibson & Cohen 2003, 61). Virtuaalitiimissä on yhtä tärkeää, että sen jäsenillä on luottamus niin tiiminjohtajaan kuin toisiinsakin (Malhotra, Majchrzak & Rosen 2007, 63). Pienet ja yksinkertaiset tehtävät pystytään suorittamaan ilman suurempia yhteistyötaitoja ja suurta tiimin sisäistä luottamuksen määrää (Järvenpää & Leidner 1999). Haluttaessa kuitenkin saavuttaa korkeimman tason tehokkuus virtuaalitiimin toiminnassa, vaaditaan koko organisaation tukea (Klein & Kleinhanns 2003). Organisaatiotasoinen tuki voisi tarkoittaa esimerkiksi organisaation normien kehittämistä positiivisen työskentelykulttuurin parantamiseksi (Whitener, Brodt, Korsgaard & Werner 1998).

Tutkijat eivät ole täysin samaa mieltä luottamuksen rakentumisesta virtuaalisessa työympäristössä. De Meyerin (1991) ja Handyn (1995) kyseenalaistava, että luottamus voisi syntyä ilman kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta. Cascion (2000, 82-83) mukaan ilman kasvotusten tapahtuvaa viestintää ihmiset saattavat tuntea olonsa eristetyiksi ja ulkopuolisiksi, mikä ei ainakaan lisää työyhteisön sisäistä luottamusta. Jotkut tutkijat sanovat taas, että nimenomaan tietokoneen välityksellä viestiminen voi luoda hyvinkin intiimejä vuorovaikutussuhteita ja siten vahvoja siteitä sekä luottamusta (DeSanctis & Poole 1994; Walther 1995; Walther 1997).

Ferrazzin (2012) mukaan monet johtajat ovat skeptisiä sen suhteen, että luottamusta voitaisiin rakentaa virtuaalisessa työympäristössä ollenkaan. Yritys ei voi toimia, jos sen työntekijät eivät luota toisiinsa. Luottamuksen rakentamisen haasteellisuus johtuu monien tutkijoiden mukaan pitkälti siitä, että virtuaalisen työympäristön jäsenet eivät välttämättä tapaa toisiaan koskaan kasvotusten (Piccoli & Ives 2003; Franke 2002). Tästä päätellen henkilöiden on oltava riippuvuussuhteessa toisiinsa, jotta luottamusta syntyy (Gibson & Cohen 2003, 65). Ferrazzi (2012) kannustaa virtuaalitiimin johtamisessa käsky ja kontrolli -

asenteen sijaan monitoroi ja mentoroi –lähestymistä ja olevan proaktiivisia luottamuksen rakentamisessa (Ferrazzi 2012).

Epäluottamuksen syntymistä voi myös edistää moni asia. Virtuaaliympäristössä epäluottamuksen syntymistä edistävät esimerkiksi viestinnän toteutumista rajoittavat tekijät, erilaisten viestintätottumusten ja -tapojen jättäminen huomiotta sekä kyvyttömyys vastata yhtäaikaaisesti eri tahoilta tuleviin vaatimuksiin (Piccoli & Ives 2003). Virtuaalinen viestiminen voi vähentää eri asioiden havaitsevuutta ja siten lisätä epäluottamusta. Tämä sen vuoksi, että kirjoitetussa kielessä eri ongelmat eivät ole yhtä voimakkaasti havaittavissa kuin kasvotusten keskusteltaessa. (Shachaf 2008, 134-138.)

Johtajan tehtävä Meyersonin, Weickin ja Kramerin (1996) mukaan on enemmänkin pyrkiä säilyttämään luottamus kuin luomaan se. Toisaalta luottamusta voidaan myös ylläpitää erilaisin keinoin, kuten asettamalla jäsenille selkeät ja yksityiskohtaiset roolit ja henkilökohtaiset vastualueet tai asettamalla yhden tiimin jäsenen vastuulle yhteisymmärryksen luomisen ja tarkan tiedon jakamisen kaikille ryhmän jäsenille (Piccoli & Ives, 2003).

Joidenkin tutkijoiden mukaan luottamusta voidaan kuitenkin luoda virtuaalisessakin työympäristössä. Tällöin avain korkeaan luottamuksen tasoon tiimimuotoisissa virtuaaliorganisaatioissa on Piccolin ja Ivesin (2003) mukaan etenkin jäsenten välinen jatkuva informaatio. Badaraccon (1991) ja Bennettin (1996) mukaan tärkeää luottamuksen synnyttämiseen on taas yhdessä rakennettu organisaatiokulttuuri ja jaettu informaatio.

Johtajalla on suuri merkitys mihin suuntaan hän haluaa organisaation kulttuuria rakentaa ja miten hän haluaa myös viestiä organisaatiosta ulospäin. Meyersonin, Weickin ja Kramerin (1996) mukaan yksi keino rakentaa luottamusta on luoda niin sanottu ”pikainen” luottamus (engl. swift trust). Heidän mukaansa virtuaalinen tiimi, jolla ei ole aikaisempaa kokemusta organisaatiosta tai samassa tiimissä työskentelystä, voi muodostaa pikaisen luottamuksen. Tässä ilmiössä tiimin aloittaessa toimintansa, luottamuksen taso on korkealla, mikä perustuu muista tekijöistä ja kokemuksista peräisin oleviin olettamuksiin. (Meyerson et al.

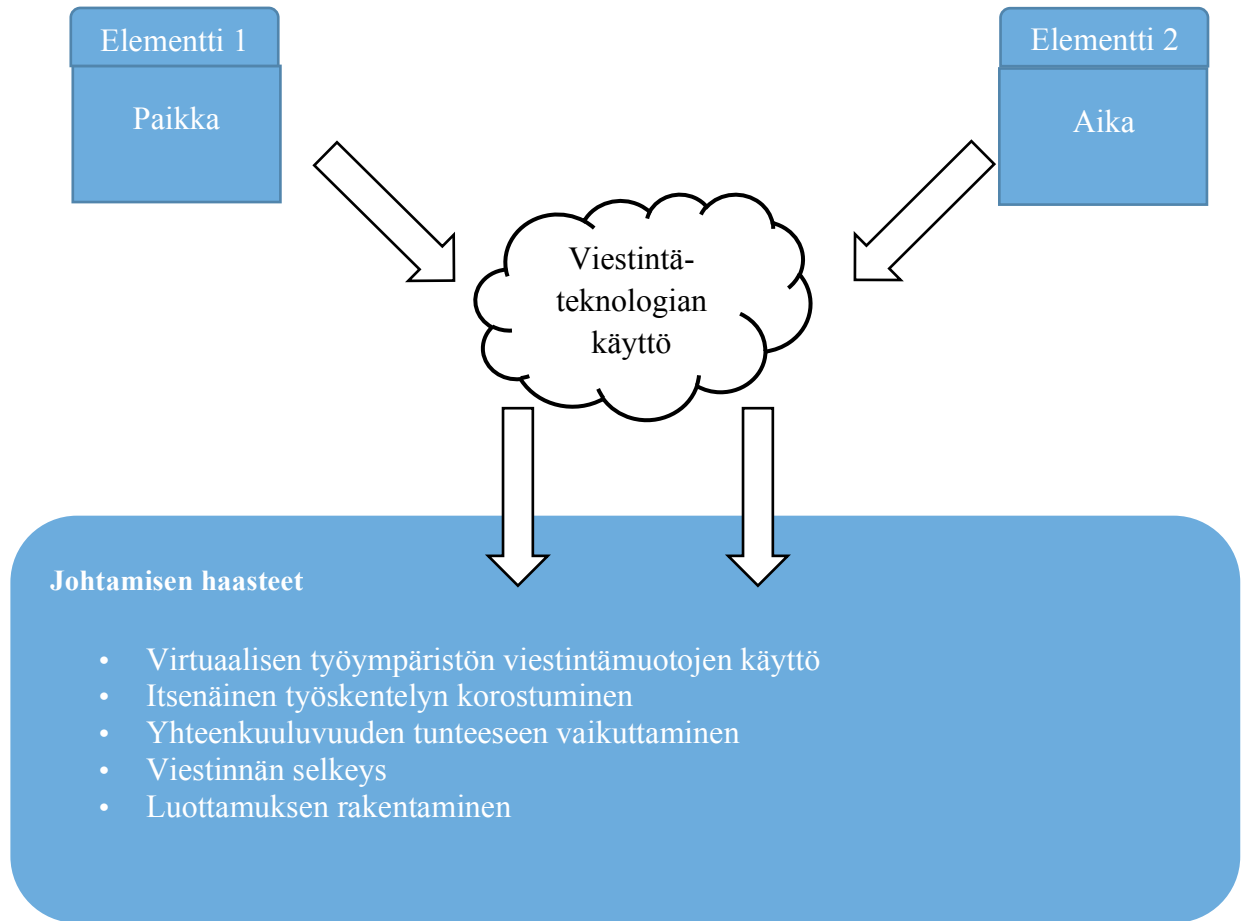
1996.) Järvenpään ja Leidnerin tutkimuksen (1999) tulokset kuitenkin osoittavat, että luottamuksen rakentamiseen tarvitaan muutakin kuin vain pikaista luottamusta. Globaali virtuaalitiimi voi kokea pikaisen luottamuksen syntymisen, mutta luottamus on tällöin hyvin hauras ja väliaikainen. Järvenpään ja Leidnerin (1999) mukaan pitkäaikaisen luottamuksen syntymiseen tarvitaan esimerkiksi sosiaalista viestintää, tehtävien mukana tulevien epävarmuustekijöiden hyväksyntää ja ennustettavaa viestintää.

Toinen tapa luoda luottamusta on informaation aktiivinen jakaminen (Malhotra, Majchrzak & Rosen 2007). Tiimiläisten väliselle luottamukselle on tärkeää, jotta jokainen näkee mitä muut tiimiläiset ovat tehneet ja kuinka he auttavat omalta osaltaan tiimin tai organisaation yhteisessä tavoitteessa (Malhotra, Majchrzak & Rosen 2007, 63). Virtuaalisessa työympäristössä yksilöt eivät usein tiedä mitä muut tekevät, ellei tarkoituksenmukaista viestintää siitä tapahdu. Henkilöiden täytyy luottaa toisiinsa siinä, että molemmat tuovat avoimesti ydinosaamisensa tiimin ja organisaation hyväksi sekä ovat tasapuolisesti toiminnassa mukana (Franke 2002). Connaughton ja Daly (2004) arvioivat, että virtuaalitiimin johtaja ei voi pakottaa tiimensä jäseniä tottelemaan, vaan vaikuttaminen on tullava luottamuksen kautta.

Luottamus on tärkeää yrityksen toiminnan ja johtajaviestinnän kannalta. Johtajan on hyvä kannustaa tiimiläisiä olemaan aktiivinen ja kertomaan omista arkisista tehtävistään laajasti. Johtajan pitää olla avoimen viestinnän roolimallina (Clutterbuck & Hirst 2002, 353-354) ja viestiä aktiivisesti toiminnasta. Tässä Järvenpään ja Leidnerin (1999) mukaan luottamuksen voi jopa usein identifoida sähköpostien pituuden ja lähettämisen säännöllisyyden perusteella. Sen sijaan hänellä on oltava kykyä vaikuttaa tiimiläisiinsä siten, että he ”ostavat” johtajan asettamat tavoitteet ja päämäärät. Vaikutusmahdollisuudet kasvavat sitä mukaa, kun luottamus kasvaa.

2.7 Kirjallisuuskatsauksen yhteenveto ja kytkeytyminen virtuaalityön johtamiseen

Aikaisemmat tutkimukset pyrkivät kuvaamaan virtuaalityötä ajan, paikan, diversiteetin ja teknologian avulla. Virtuaalityötä kuvaavan neljän osatekijän kautta saatiin selville viisi virtuaalityön johtamiseen vaikuttavaa tekijää. Ne ovat seuraavat: 1) virtuaalisen työympäristön viestintämuotojen valinta, 2) itsenäisen työskentelyn korostuminen, 3) yhteenkuuluvuuden tunteeseen vaikuttaminen, 4) viestinnän selkeys ja 5) luottamuksen rakentaminen.



Kuvio 2. Virtuaalityön johtamiseen vaikuttavia tekijöitä.

Kuvioon 2 on koostettu kirjallisuuskatsauksen pohjalta virtuaalityön johtamiseen keskeisesti vaikuttavia tekijöitä. Aika ja paikka ovat virtuaalityön muuttujia ja viestintäteknologiaa käyttämällä voidaan tehdä virtuaalityötä. Lopulta näistä ajan, paikan ja teknologian suhteista syntyy haasteita niin itse työhön kuin työn johtamiseenkin. Yksi niistä haasteista on itsenäisen työn korostuminen ja omasta työstään vastuun lisääntyminen yksilölle. Johtajuushaasteena tämä tarkoittaa sitä, että johtajan pitää kouluttaa alaistaan vastuunottamiseen oman työnsä seurannasta, tarkkailusta ja sen kehittämisestä (Bell & Kozlowski 2002, 26).

Kuviossa viestintämuotojen käytöllä tarkoitetaan asynkronista ja synkronista viestinnän käytön ja valinnan haastetta. Asynkroninen viestinnän avulla voidaan esimerkiksi luoda uusia ideoita, hioa jo ehdotettuja ideoita ja hoitaa yleistä keskustelua. Asynkronisen viestinnän etuna on myös, että tiiminjäsenet voivat työskennellä siihen tahtiin kuin heille on parasta. (Malhotra, Majchrzak & Rosen 2007, 63.) Asynkroninen viestintä voi mahdollistaa paremman keskittymisen itse tehtävään ja pienemmän huomion sosiaaliseen kanssakäymiseen (Hollingshead & Contractor 2002). Asynkronisen viestinnän avulla voidaan prosessoida samanaikaisesti monia eri aiheita ja viestiketjuja asynkronista viestintää hyväksikäyttäen. Tällöin sekä aiheiden osat, että kokonaisuudet voivat olla saman tiimin tehtävälisellä. (Berry 2006, 356.)

Virtuaalityö tekee viestinnän selkeydestä haastavaa. Ajatusten ja tunteiden ilmaiseminen on hankalampaa (Peltonen 2008, 52) ja sosiaalista kanssakäymistä muodostuu vähemmän etenkin lyhyellä aikajänteellä (Berry 2006). Edellämainituista tekijöistä johtuen johtajien on muutettava tapaa, joilla he ovat vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa. Viestinnästä voi muodostua epäselkeää sen vuoksi, että kirjoitetussa kielessä ongelmat eivät ole yhtä voimakkaasti havaittavissa kuin kasvotusten keskusteltaessa (Shachaf 2008, 134-138). Epäselkeyksien vähentämiseksi viestinnästä on Ale Ebrahimin, Ahmedin ja Tahan (2009) mukaan tehtävä strukturoituneempaa. Virtuaalinen viestiminen voi myös vähentää eri asioiden havaitsevuutta ja siten lisätä epäluottamusta. Tämä sen vuoksi, että kirjoitetussa kielessä sanojen ja lauseiden merkitykset eivät ole samalla lailla havaittavissa kuin kasvotusten keskusteltaessa. (Shachaf 2008, 134-138.) Toisinsanoen nonverbaalinen

viestintä on vähäisempää. Malhotran, Majchrzakin ja Rosenin (2007, 62) mukaan taas tarvitaan yhteisiä viestinnän normeja, jotta voidaan viestiä paremmin.

Monet tutkijat uskovat luottamuksen olevan yksi tärkeimmistä asioista menestyksekkään tiimin toiminnassa (mm. Hart & Saunders 1997). Luottamuksen rakentaminen on tärkeää missä tahansa organisaatiossa ja tiimissä, mutta virtuaalisessa se on erityisen kriittistä (Gibson & Cohen 2003, 61). Tutkijat eivät kuitenkaan ole yksimielisiä siitä, mitkä asiat synnyttävät vahvaa luottamusta virtuaalisessa työympäristössä tai voiko sitä ylipäättään luoda.

Avain korkeaan luottamuksen tasoon on Piccolin ja Ivesin (2003) mukaan jäsenten välinen jatkuva informaatio ja sen jakaminen eteenpäin (Malhotra, Majchrzak & Rosen 2007). Järvenpään ja Leidnerin (1999) mukaan pitkäaikaisen luottamuksen syntymiseen tarvitaan esimerkiksi sosiaalista viestintää, tehtävien mukana tulevien epävarmuustekijöiden hyväksyntää ja ennustettavaa viestintää. Leidnerin (2000) mukaan viestintä on tehokkaampaa, kun virtuaalisessa työympäristössä viestimiseen luodaan yhteiset säännöt. Johtajan pitää Clutterbuckin ja Hirstin (2002, 353-354) mukaan olla lopulta avoimen viestinnän roolimallina. Kirjallisuuskatsauksesta tulee lopulta kuitenkin ilmi, että johtajan viestintätaidot ovat kriittinen osa johtamista (Messmer 2004, 87-88) ja että loppujen lopuksi henkilöiden on oltava riippuvuussuhteessa toisiinsa, jotta luottamusta syntyy (Gibson & Cohen 2003, 65).

3 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä osiossa käydään läpi valittua tutkimusmenetelmää ja kuvaillaan tarkemmin sen valintaan vaikuttaneita tekijöitä. Myös datan keräämistä ja analysointia käydään läpi. Lopuksi vastataan tutkimuksen luotettavuuteen liittyviä kysymyksiä. Tämän luvun tarkoitus on määritellä sopivimmat työkalut tutkimuskysymykseen vastaamiseen.

Oma kiinnostukseni aihetta kohtaan heräsi työni kautta. Olen työskennellyt yrityksessä noin kaksi vuotta ja olen vastannut Suomen markkina-alueesta. Yritystoiminta on vasta alussa eikä sen liiketoimintamalli ole vakiintunut, joten kaikki tutkimustieto virtuaalioyöstä ja sen johtamisesta on arvokasta yritykselle.

3.1 Kvalitatiivinen tapaustutkimus

Tutkimus on luonteeltaan kuvaileva eli deskriptiivinen, joten tutkimusotteeksi valikoitui luontevasti laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimuskysymykset ja –ongelmat määrittävät käytetyt metodit (Uusitalo 1998), joten pystytäkseen vastaamaan tämän tutkimuksen ongelmiin ja tutkimuskysymyksiin kvalitatiivinen tutkimusmetodi on luonnollinen valinta. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena ei yleensä ole teorian tai hypoteesin testaaminen, vaan tutkijan ymmärryksen lisääminen kohdeilmiöstä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997). Tässä tutkimuksessa päädyttiin laadulliseen tutkimukseen, koska sen katsottiin selvittävän tutkittavaa ilmiötä syvällisemmin kuin kvantitatiivinen tilastollinen menetelmä.

Tutkimus toteutettiin case- eli tapaustutkimuksena. Tutkimuksen case on start-up yritys nimeltä Four Sigma Foods. Tutkimuksessa tarkasteltavana ilmiönä on virtuaalityö ja sen johtaminen kehittymättömässä yrityksessä. Case-tutkimuksessa tutkitaan Yinin (2009) mukaan jotakin ilmiötä sen luonnollisessa ympäristössä käyttäen hyväksi empiiristä aineistoa. Case-tutkimus soveltuu tutkimusmetodiksi silloin, kun pyritään vastaamaan kysymyksiin miten ja miksi kohdeilmiö toimii kuten se toimii (Yin 2009).

Yinin (2009) mukaan tapaustutkimuksen käyttötarve on suuri nimenomaan silloin, kun pyritään ymmärtämään monitahoisten ilmiöiden syntyä. Vaikka case-tutkimuksessa tutkittava ilmiö on tapauskohtainen eikä sen tulkinnan tarkoituksena ole tuottaa yleistäviä tuloksia, tapaus voi kertoa jotain merkittävää myös laajemmasta kokonaisuudesta, jonka osa se on (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1994).

Yinin (1994) mukaan case tutkimus antaa tutkijalle mahdollisuuden esittää todellisen ja tarkoituksenmukaisen kuvauksen oikean elämän tilanteista riittävän kattavasti. Tähän taas muut menetelmät eivät kykene yhtä hyvin. Tutkimuksen case yritys on siinä mielessä poikkeuksellinen, että sen henkilöstö on yrityksen perustamisesta asti tehnyt virtuaalityötä ja pitänyt sitä yhtenä edellytyksenä kansainvälistymiselle.

Kvalitatiivisella tutkimuksella on hyvät ja huonot puolensa. Jos tutkimukseen olisi valittu kvantitatiivinen ote, empiria olisi jouduttu keräämään useasta eri yrityksestä eikä yhteen organisaatioon oltaisi voitu paneutua niin syvällisesti. Kingin (1994, 33) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen etuja ovat muun muassa:

- Sen avulla pystytään tuottamaan syvällistä dataa tutkitusta kohteesta
- Kvalitatiivinen tutkimus sallii muutokset tutkimusprosessin edetessä ja on siten joustava tutkimusmetodi

Kvalitatiivisen tutkimuksen huonoja puolia Kingin (1994, 34) mukaan ovat mm.:

- Se vaatii huomattavaa keskittymistä haastateltavilta
- Tunne liian suuresta datamäärästä sen rikkauden vuoksi

Jotkut tutkijat ovat pyrkineet luomaan parempia tutkimustuloksia virtuaalitiimin tutkimuksessa käyttämällä kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen lähestymistavan sekoitusta (Pansiri 2005; 2006). Tätä lähestymistapaa on käytetty turistiliiketoiminnan tutkimuksessa ja se on voinut toimia siten, että se kvantitatiivinen lähestymistapa poissulkee kvalitatiivisen lähestymistavan heikkoudet ja toisinpäin (Decrop 1999). Sekoitusta tai vain toisen yksittäinen käyttö ei kuitenkaan tarjoa riittävän vahvaa empiiristä todistusta sille, että jotain yksittäistä menetelmää voitaisiin käyttää kaikissa mahdollisissa eri konteksteissa (Walle 1997).

Kvalitatiivinen tutkimus on valittu menetelmäksi tähän tutkimukseen sen vuoksi, että se tukee case yrityksen toiminnan syvällistä kuvausta. Kvalitatiivisen case tutkimuksen avulla voidaan tutkia syvemmin case yrityksen toimintaa sen sijaan, että tutkittaisiin tilastollisesti monien eri yritysten virtuaalitehtäviä.

Case tutkimukseen liittyvä kirjallisuus erottelee yksittäiset case tutkimukset ja multi case tutkimukset. Tämä tutkimus luodaan yhden casen tutkimuksena. Päätös tästä on tehty sen mukaan, että tutkimuksessa halutaan saada syvempi näkemys juuri kyseisen case yrityksen virtuaalitehtämistä. Yksittäisen case tutkimuksen uskotaan olevan multi case tutkimusta parempi tapa saada syvempi ymmärrys virtuaalitehtäimin haasteista juuri tässä

tutkimuskontekstissa. Tämän tutkimuksen kohdalla uskotaan eksplanatiivisen tehokkuuden paranevan, kun keskitytään vain yhteen tapaukseen.

3.2 Tutkimusaineiston keruu, analyysi ja tulkinta

Haastatteluissa käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastattelulla oli tarkoitus saada syvyyttä case yrityksestä. Teemahaastattelun runko (ks. Liite 1) oli luotu kirjallisuuskatsauksen pohjalta (Yin 2003, 89–90). Haastattelukysymysten runkona oli kolme pääelementtiä ja niiden alakohtia. Kaiken kaikkiaan haastattelu muodostui kuudesta teemasta ja lopulta 19:stä avoimesta kysymyksestä. Tämän lisäksi haastateltavalle esitettiin tarkentavia kysymyksiä, jos niitä tarvittiin ymmärryksen syventämiseksi.

Kaikki kuusi haastateltavaa valittiin heidän esimiestehtävänsä perusteella. Yksi haastatteluista suoritettiin kasvotusten ja loput viisi haastattelua videopuhelulla (Skypellä).

Työskentelin yrityksessä reilut kaksi vuotta, jonka aikana sain tutkimukseen hyödyllistä tietoa. Olin yrityksen johtoryhmässä ja sain siten syvää tietoa yrityksen johtamisesta ja yleisestä toiminnasta. Minulla on ollut myös pääsy yrityksen sisäisiin tietolähteisiin, joita muutoin ei olisi ollut mahdollista saada. Kahden vuoden aikana minulle syntyi ymmärrystä yrityksen johtamiseen liittyvistä seikoista pintaa syvemältä. Tämä vaikuttaa tutkimuksen syvyyteen. Tutkimus on minun tulkintani tutkijana kyseisestä case yrityksestä.

Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja purettiin eli litteroitiin sanasanaisesti heti haastattelujen jälkeen. Tällä haluttiin säilyttää haastateltavien sanamuodot täsmällisinä sekä käyttää haastateltavien suoria lainauksia, jotka auttoivat ymmärtämään haastatteluja paremmin. Suoriin lainauksiin valittiin sellaisia kohtia, joissa haastateltavien viestit tukivat tulosten analyysiä ja toivat käytännön kokemuksia liitettäväksi tuloksiin.

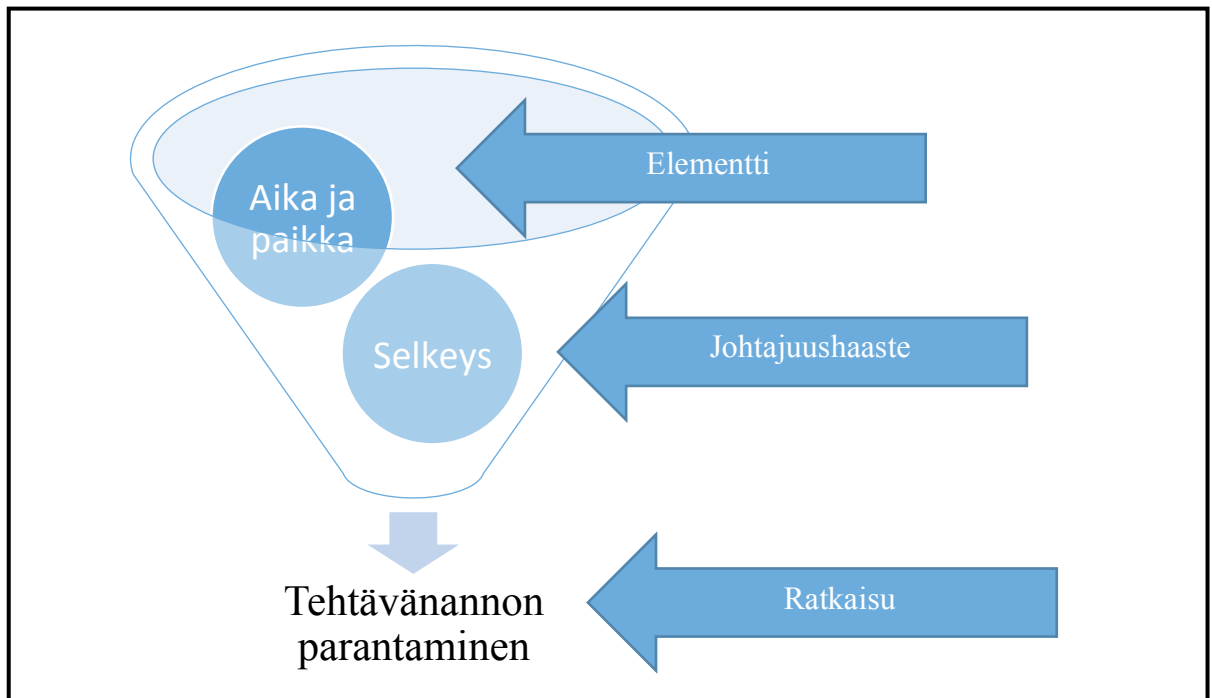
Litteroinnin jälkeen haastattelumateriaalia luettiin useita kertoja läpi kokonaiskäsityksen ja mahdollisten ideoiden saamiseksi. Samaan aikaan tekstiä lukiessa, siitä tehtiin muistiinpanoja. Kerätty tutkimusaineisto organisoitiin teoreettisen viitekehyksen mukaisesti eri teemojen alle. Kerätty tieto tutkittiin tarkasti, jotta löydettäisiin ala teemoja pääteemojen lisäksi. Tämän jälkeen jokainen vastaus analysoitiin syvemmän merkityksen löytämiseksi. Lopuksi vastaukset analysoitiin huolella ja luotiin niistä yhteenveto.

Tutkimuksen analyysimetodi on osallistava havainnointi. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkijalla on aktiivinen rooli havainnoitavassa toiminnassa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tutkimusaineistoni koostuu omista havainnoinneistani. Osallistuvaa havainnointia ei voida käyttää täysin neutraalin ja tieteellisen tiedon keräämiseen. Tämä johtuu siitä, että tutkijaan kohdistuu erilaisia odotuksia roolinsa suhteen. (Eskola & Suoranta 1998, 102.) Osallistuva havainnointi on siis inhimillistä ja subjektiivista toimintaa (Eskola & Suoranta 1998, 103).

Osallistava havainnointi on valittu kahdesta syystä. Ensinnäkin se on valittu siitä syystä, että se on mahdollista ja luonnollista toteuttaa tutkijan työskennellessä yrityksessä. Toisena syynä on, että sillä pystytään saamaan monipuolisempaa ja yksityiskohtaisempaa tietoa case yrityksestä kuin millään muulla menetelmällä (Grönfors 2010, 157-159).

Seuraavaksi esimerkki tutkimusaineiston analysoinnista, jossa haastateltavan vastaus on organisoitu suunnitelman mukaisesti. Ensin vastaus on laitettu virtuaalityöskentely teeman alle, sen jälkeen johtajuushaasteen alle ja lopulta alakategorian alle, jolla tässä halutaan löytää vastaus mitä johtajan on tehtävä tähän haasteeseen vastaamiseksi.

Mä uskon että kun mä oon eri lokaatioissa ja aikavyöhykkeillä niin niiden esteiden poistaminen on tosi raskasta. Tää vaatii että pystyy mahdollisimman laajasti briiffaamaan, kun sitä tehtävää lähtee tekemään. (H4.)



Kuvio 4. Tutkimusaineiston analysointi.

Kuviossa 4 kuvataan esimerkki tutkimusaineiston logiikasta. Tässä johtajuushaasteeksi on saatu selkeyden puute. Selkeyttä voidaan taas tämän kommentin perusteella lisätä tehtävänannon selkeyttämisellä ja parantamisella.

3.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ei kvantitatiivisen tapaan voida yleensä tilastollisesti testata. Laadullisen tutkimuksen haasteena on se, miten tutkija onnistuu pelkistämään empiirisen aineiston ja kategorioimaan sen niin, että se kuvaa mahdollisimman todenmukaisesti ja luotettavasti tutkittavaa ilmiötä sekä kohdetta (Kyngäs & Vanhanen 1999).

Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida vain tutkimusprosessin luotettavuuden näkökulmasta. Tällöin arvioidaan esimerkiksi sitä, kuinka luotettavasti ja tarkasti tutkija onnistuu kuvaamaan tutkimuksen metodologian sekä aineiston keruu-, analyysi- ja tulkintavaiheen. Tämän tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi on tutkimusprosessi kuvattu mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja totuudenmukaisesti. Myös tutkimuskohteen todenmukainen ja luotettava tulkinta on pyritty varmistamaan ensinnäkin valitsemalla tästä pienestä organisaatiosta haastateltavaksi jokainen päättävässä asemassa oleva henkilö ja sen jälkeen arvioimaan jokaisen vastaukset tarkasti ja yksityiskohtaisesti.

Tässä tutkimuksessa on subjektiivinen ongelma. Organisaatiossa työskentely vaikuttaa siihen, että saatan nähdä asiat vain yhdeltä kantilta, vaikka todellisuudessa se on nimenomaan vain yksi puoli eikä se ole koko totuus aiheesta. Viime kädessä tutkimuksen lukijan arvioitavaksi jää, voidaanko case yrityksessä työskentelyäni pitää tutkimuksen vahvuutena vai heikkoutena. Uskottavuutta ja luotettavuutta on pyritty lisäämään viittaamalla aiempaan tutkimukseen sekä liittämällä katkelmia haastatteluaineistosta. Viittaukset antavatkin Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan lukijalle mahdollisuuden olla tutkijan kanssa eri mieltä. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on suppea ja sitä olisi voinut syventää ottamalla huomioon eri teoreettisen mallin vaihtoehtoja.

4 VIRTUAALITYÖ KANSAINVÄLISESSÄ START-UP YRITYKSESSÄ

Tässä luvussa esitetään virtuaalityön empiriisiä löydöksiä kansainvälistyvän start-up yrityksen johdon näkökulmasta. Haastattelujen perusteella esiin nousi haasteita ja mahdollisuuksia, joita johtajat kohtaavat virtuaalityössä. Luku jakaantuu ensin virtuaalityön ja sitten virtuaalityön johtamisen haasteisiin ja mahdollisuuksiin.

Case yrityksellä on tällä hetkellä toimintaa 30 eri maassa, neljässä eri maanosassa ja 7 eri aikavyöhykkeillä. Yritys on yhdysvaltalainen ja se perustettu kolme ja puoli vuotta sitten. Yrityksessä on 8 suomalaistaustaista työntekijää, jotka työskentelevät kolmessa eri maasta ja kahdella eri mantereella. Henkilöstö viestii toisilleen internetin kautta pääsääntöisesti sähköpostin ja videopuheluiden avulla. Henkilöstö tapaa toisensa kasvotusten muutamia kertoja vuodessa. Nämä tekijät edellyttävät henkilöstöltä erilaisia taitoja ja asettavat uudenlaisia haasteita toiminnalle.

4.1 Virtuaaliryö start-up yrityksessä

Perinteinen toimistotyö on yhä useammin virtuaaliryötä. Perinteinen toimistotyö on muuttunut paperitöistä tietokoneella tehtäviksi töiksi ja viestintä hoidetaan yhä useammin internetin, mobiilisovellusten ja muiden viestintäteknologioiden avulla. Virtuaaliryö vähentää kasvotusten kohtaamista, mikä toisaalta tuo uusia mahdollisuuksia ja haasteita yksilöille ja johtajille.

Case yrityksen haastattelujen perusteella virtuaaliryöskentelyssä on havaittavissa eri tasoja. Toisessa luvussa käydyn Mittlemanin ja Briggsin (1998) mallin mukaisesti eri tasoihin vaikuttavat virtuaaliryötä tekevien välinen aikaero ja fyysinen sijainti. Ensimmäinen virtuaaliryön taso on tilanne, jossa ihmiset työskentelevät samaan aikaan saman toimiston sisällä ja käyttävät osan ajastaan internetin kautta viestimiseen. Toinen taso on tilanne, jossa työskennellään eri lokaatioissa samalla aikavyöhykkeellä. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi etätyötä, jolloin aikavyöhyke-ero ei vaikuta työskentelyyn, mutta etätyön vaikutukset on otettava kuitenkin huomioon. Kolmannella virtuaaliryön tasolla työskennellään muihin nähden eri lokaatioissa ja eri aikavyöhykkeellä. (Mittleman & Briggs 1998.) Tällä ns. ylimmällä virtuaaliryön tasolla on haastattelujen perusteella eniten haasteita ja mahdollisuuksia.

Virtuaaliryö antaa työntekijöille vapauksia, mutta samalla myös vastuuta. Kolmannen asteen virtuaaliryö mahdollistaa työskentelyn missä vain ja milloin vain. Tämä on nähtiin jokaisen haastattelun perusteella itsessään lisäävän yksilöiden työmotivaatiota. Virtuaaliryötä tekevät ovat normaalia enemmän vastuussa omista tuloksistaan, sillä johtaja ei ole jatkuvasti läsnä auttamassa ja vaikuttamassa yksilöiden toimintaan.

Virtuaaliryön viestintä voidaan jakaa asynkroniseen ja synkroniseen viestintään. Synkronisella viestinnällä tarkoitetaan viestintää, joka on molemmilla osapuolilla aktiivista ja samanaikaista. Asynkroninen viestintä on taas passiivista ja eri aikoina tapahtuvaa viestintää. Synkroninen viestintä on vuorovaikutteista viestintää, joka eroaa virtuaaliryössä etenkin siinä, että asynkroninen viestintä voi tuntua liian tehtäväkeskeltä viestinnältä.

Jatkuvasti pelkkä tehtäväkeskeinen viestintä vaikuttaa motivaatioon ja yhteenkuuluvuuden tunteeseen. Tätä käydään tarkemmin läpi vielä myöhemmissä alaluvuissa.

Haastattelujen perusteella yksi merkittävimmistä virtuaaliteknologiassa viestimisen haasteista on non-verbaalisen viestinnän vähyys. Non-verbaalinen viestintä on osa vuorovaikutusta ja siten sen puute vaikuttaa viestin ymmärtämiseen. Tämä on huomattavissa etenkin uusien ideoiden ideoinnissa ja niiden kehittämisessä, mutta myös henkilöille annettavassa palautteenannossa. Esimerkiksi rakentavan palautteenanto saatetaan ymmärtää erilailla kuin se oli tarkoitettu (Hagen 1999). Tarkoitettujen asioiden painotus ei tule esille yhtä selkeästi virtuaalisessa kanssakäymisessä kuin kasvotusten kohdattaessa, mikä johtuu non-verbaalisen viestinnän puutteesta virtuaalisessa työympäristössä.

Asynkronisen viestinnän merkittävimpinä etuina ovat ytimekkyys ja ajasta riippumattomuus. Yrityksen henkilöstön ollessa Aasiassa, Euroopassa ja Amerikassa samanaikainen viestintä on haastavaa, joten asynkroninen viestintä on joskus pakollista. Aikaeroista saatava etu voi olla suuri etenkin asiakaspalvelun kohdalla. Toiselta puolelta maapalloa lähetetty viesti voi tulla juuri yöaikaan, jolloin paremman asiakaspalvelun saamiseksi on hyvä, että joku on vastaamassa viestiin. Aikaeroista syntyy myös yrityksen sisäisiä etuja esimerkiksi tilanteissa, jossa yöllä annettu tehtävä saattaa olla tehtynä aamulla kun viestin lähettäjä herää.

Skype on parempi kun sähköposti, videokonferenssi on parempi kun skype ja face-to-face on parempi kun videokonferenssi. Eli mitä lähemmäksi pääset ihmistä sitä parempi (H5).

Synkronisen viestinnän valinta ei ole joka kerta nopeaa viestintää, vaikka haastettujen mukaan se onkin usein mielekkäämpää ja tehokkaampaa. Synkroninen viestintä vie joskus enemmän aikaa kuin asynkroninen viestintä. Tällainen tilanne on etenkin johtajan ja alaisen välinen tehtävään liittymätön keskustelu, jota käydään suhteen ylläpitämiseksi. Tällainen keskustelu on luonnollisesti välttämätöntä, mutta se ei kuitenkaan ole kaikista tehokkainta työntekemistä lyhyellä aikavälillä.

Liiallisessa asynkronisessa viestinnässä on negatiivisia puolia etenkin pitkällä aikavälillä. Asynkronista viestintää joudutaan käyttämään etenkin toisen ja kolmannen tason virtuaaliryössä, mikä tarkoittaa haastattelujen perusteella, että viestintä saattaa muodostua usein monista lyhyistä sähköpostiviesteistä. Virtuaaliryössä viestien lukumäärä saattaa kasvaa turhan suureksi etenkin tilanteessa, jos johtaja ei ole antanut selkeää tehtävänantoa ja henkilö joutuu tekemään monia tarkentavia kysymyksiä. Aikavyöhykkeistä johtuen pientenkin asioiden hoitaminen ja selvittäminen voi viedä paljon aikaa, jos asiaa selvitetään silloin kun vastaanottaja on toisella pallonpuoliskolla ja saattaa olla jo nukkumassa. Tällöin huonoimmillaan pienen asian kysymiseen menee useita tunteja. Asynkroninen viestintä saattaa siten vaikuttaa negatiivisesti työmotivaatioon ja yhteenkuuluvuuden tunteeseen. Johtajan tehtävä on sopia puhelinkeskustelu aiheesta, jos keskustelu vaikuttaa venyvän liian pitkäksi sähköpostien lähettämiseksi.

Johtajan on syytä luoda viestinnän ohjenuorat, jotta virtuaaliryön viestintä on mahdollisimman toimivaa. Ohjenuorien luomisessa on huomioitava synkronisen ja asynkronisen viestinnän merkittävimmät haasteet, jotka ovat yhteenkuuluvuuden tunteeseen vaikuttaminen ja työtehon maksimointi. Merkittävä osa työtehon maksimoinnin tavoitteesta pystytään saavuttamaan, jos organisaation sisäisten sähköpostien lähetys pidetään vähäisinä ja palaverissa pysytään agendassa. Yhteenkuuluvuuden tunteen tunteeseen voidaan sen sijaan vaikuttamaan palaverien ulkopuolisilla aktiviteeteilla.

4.2 Yksilöltä vaadittavat ominaisuudet virtuaalityössä

Yksilöltä vaaditaan virtuaalityössä erilaisia ominaisuuksia perinteiseen toimistotyöskentelyyn verrattuna. Nämä vaatimukset liittyvät eri paikassa ja eri aikoina työskentelyyn. Eri aikoina ja mahdollisesti myös eri aikavyöhykkeillä työskentely vaatii joustavuutta. Työympäristön suhteen on otettava taas huomioon monia itsestään selviä, mutta merkittäviä tekijöitä, kuten internetin toimivuus ja työskentely-ympäristön mielekkyyttä.

Virtuaalityön yksi merkittävistä edellytyksistä yksilön kannalta on oman työnsä johtaminen. Itsensä ja oman työnsä johtamisella tarkoitetaan tässä yhteydessä etenkin suunnitelmallisuutta, kurinalaisuutta, joustavuutta ja sopeutumiskykyä. Yksilön on kyettävä itse suunnittelemaan ja toteuttamaan työnsä eikä hän voi olla liian riippuvainen muiden ohjeista. Jos yksilön aikaa menee turhan paljon ohjeiden kysymiseen, työnteko ei ole tehokasta ja saattaa aiheuttaa turhautumista. Tehoton työnteko ei mahdollista kansainvälistä kasvua.

Virtuaalityössä yksilöltä vaaditaan kykyä työskennellä yksin ja itsenäisesti. Virtuaalityö voi siten tuntua toisinaan yksinäiseltä ja joskus liiankin tehtäväkeskeistä. Etenkin kolmannen asteen virtuaalityössä työtä tehdään usein itsenäisesti ja muiden kanssa saatetaan viestiä synkronisesti vain muutamia kertoja viikossa. Yksilön näkökulmasta tämä voi vaikuttaa suurempaan työtehoon ja tulosten saavuttamiseen hänen kyetessä keskittymään pelkästään työn tekemiseen ns. ylimääräisten sosiaalisten aktiviteettien jäädessä vähemmälle.

Esimerkiksi pikku juttu, joka saattaa nyt kestää vuorokauden, koska aikaerojen takia lähetän sähköpostin ja saan vastauksen kun hän herää tai jopa myöhemmin versus että vaan nopeesti kysyy, hei mikäs tää juttu onkaan. Niin se on ehkä se turhauttavin juttu virtuaalisessa työympäristössä. Oon huomannu että siitä tulee myös, se vie paljon turhaa aikaa jos ollaan samassa tilassa. Et puhutaan asioista jotka ei oo niin tärkeitä työhön. Eli ne usein kumoo toisensa.

Ryhmätyöskentely ja ideoiden kehittäminen ovat haastavampia toteuttaa virtuaalisessa ympäristössä kuin kasvotusten työskentellessä. Ryhmätyöskentely samassa tilassa tuo normaalisti synergiaetuja ja voi auttaa etenkin uusien ideoiden synnyttämisessä. Sen sijaan tehokasta ryhmätyöskentelyä ja ideoiden yhdessä kehittelyä on haastava toteuttaa sähköpostin tai videopuhelun välityksellä.

Mä uskon että etenkin luovat jutut saatais nopeemmin tehtyä jos oltais edes sillon tällön tai kerta viikkoon face-to-face. Sillon ne ideat kimpoilee ja siihen kommunikointiin siihen tulee tietynlainen rytmi siihen kommunikointiin suhteessa siihen, että lähetät yhden idean sähköpostilla tänään ja saat siihen vastauksen huomenna iltapäivällä ja vastaat siihen ite seuraavan päivän aamulla. Mä annan esimerkin, mä olin nykissä messuilla meidän markkinointijohtajan kanssa niin sen päivän aikana meille tuli enemmän ideoita kun pitkään aikaan kun me nähtiin jotain niin me samaan aikaan sparrailtiin ja keskusteltiin ja pysähdyttiin keskustelemaan ja sit jatkettiin matkaa. Suhteessa että siellä olis ollu yksin ja ottanu kuvia ja kirjottanu ideat ylös ja antanu ne eteenpäin sparrattavaks niin kyllä se vaan tietynlaiset ideanvaihdot tapahtuu nopeemmin ja tehokkamin kasvotusten. Ja sit taas eri aikavyöhykkeillä ja vaikka ei tarvitsisi edes luoda mitään mutta tehdä joku nopea päätös jostain sanotaan nyt vaikka pos materiaalin määrästä niin siihen voi mennä 2 päivää sen sijaan että siihen menisi puoli minuuttia jos olisi samalla käytävällä tai samalla aikavyöhykkeellä. (H2.)

Haastattelujen perusteella virtuaalituossa on monia haasteita, mutta näistä haasteista huolimatta virtuaalityö on ehdoton edellytys etenkin start-up yrityksen nopealle kansainväliselle kasvulle. Ilman internetin välityksellä työskentelyä tiettyjen asioiden hoitaminen olisi mahdotonta tai vähintään merkittävästi hitaampaa. Start-up yrityksellä ei taas useinkaan ole mahdollista laittaa toimistoa pystyyn uusiin maihin, joten ainoaksi kansainvälistymisen vaihtoehtoksi jää virtuaalityö.

Eri aikavyöhykkeillä viestinnällisesti enemmän haittaa, mutta yrityksen kokonaistoiminnan kannalta ehdottomasti enemmän hyötyä (H2).

4.3 Haasteet ja mahdollisuudet start-up yrityksen virtuaalitiön johtamisessa

Tämän luvun tarkoitus on kuvata start-up yrityksen virtuaalitiön johtamisen haasteita ja mahdollisuuksia. Virtuaalitiön toimiva johtaminen voi mahdollistaa kansainvälisen kasvun (mm. Rosen, Furst & Blackburn, 2007; Gibson & Cohen, 2003; Zaccaro & Bader, 2003). Haastattelujen mukaan ilman virtuaalitiön oikeanlaista johtamista, virtuaalitiöstä on enemmän haittaa kuin hyötyä. Täten yrityksen on pohdittava kykyään suorittaa virtuaalitiöstä ja sen johtamisesta halutessaan kansainvälistyä.

Virtuaalitiön onnistumisen edellytykset eivät ole täysin poikkeavia perinteisessä työympäristössä onnistumisesta. Ne ovat enemmänkin virtuaalitiön johtamisen edellytyksiä, jotta virtuaalitiössä on mahdollista onnistua. Organisaation menestymiseen vaikuttaa samat lainalaisuudet kuin perinteiseenkin työntekoon, mutta virtuaalitiössä tietyt teemat korostuvat. Seuraavassa käydään läpi näitä korostuvia teemoja virtuaalitiössä onnistumiselle.

4.3.1 Luottamuksen synnyttäminen ja ylläpitäminen

Haastattelujen perusteella luottamuksen syntymisen tärkeys korostuu toisen ja kolmannen asteen virtuaalitiössä. Tämän vuoksi luottamus on otettu erikoistarkasteluun tässä luvussa. Luottamuksen synnyttämisen tärkeys on suuri etenkin, jos johtaja ja alainen eivät ole tavanneet kasvotusten ennen kuin he alkavat työskentelemään yhdessä. Tämä johtuu siitä, että luottamuksen synnyttäminen ilman kasvokkain kohtaamista on haastavampaa virtuaaliseen työympäristöön verrattuna. Luottamuksen synnyttäminen heti toiminnan alussa on kuitenkin tärkeää, koska luottamuksen puute vaikuttaa työskentelyyn etenkin pitkällä aikavälillä.

Haastattelujen perusteella luottamuksen rakentaminen ei ole yhtä helppoa kuin perinteisessä toimintaympäristössä. Perusteluina tähän ovat etenkin kasvokkain tapaamisen vähyys tai niiden puuttuminen kokonaan. Luottamuksen rakentamiseen ei näyttäisi olevan tiettyä kaavaa tai aktiviteetteja, vaan luottamus syntyy persoonatasolla. Yksittäisistä

asioista merkittävimmäksi asiaksi luottamuksen synnyttämisessä nousi sovittujen asioiden tekeminen.

Kuunteleminen, auttaminen ja opettaminen auttavat luottamuksen kasvattamisessa. Alaisen kysyessä kysymyksiä esimiehen on osattava kuunnella, auttaa ja opettaa. Luottamusta voi synnyttää myös opettamisen ja oppimisen tukemisen kautta eli jos esimies pystyy auttamaan alaistaan kehittymään ja kasvamaan, alainen antaa luottamusta hänelle.

Se millä sä ne saat, se sillä sää myös ylläpidät ja sen sä, jos ne on ongelmia niin samalla sä voit niitä parannat... Rehellisyys, et valehtelee, tosin kaikkia ei tarvii jakaa. Eli avoimuus ei ole välttämättä aina relevanttia. (H1.) Ehkä sitä luottamustakin vois kasvattaa se, että näkis useemmin ja tekis useemmin hommia yhdessä (H2).

Luottamus ja arvostus syntyy oppimisesta. Kasvu on tietyllä tapaa fundamentti tarve, jos sä pystyt siinä sitä tukee niin silloin se kääntyy siihen että hän arvostaa ja sitoutuu suhun. Eli jos sä pystyt heti siinä yrityksen työsuhteen alussa hänelle oppia ja kasvua. (H1.)

Luottamus lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta. Esimerkiksi haastattelussa numero 2 tuli esille yhteenkuuluvuuden tunteen vaikutus luottamukseen, jossa haastateltava koki näillä kahdella asialla olevan yhteys. Tämän lisäksi on kuitenkin huomioitava, ettei suurikaan yhteenkuuluvuuden tunne luo välttämättä luottamusta. Tällainen tilanne voisi olla esimerkiksi sellainen, että henkilöstö tunteen vahvaa yhteenkuuluvuuden tunnetta, mutta ihmiset jättävät tekemättä sovittuja asioita.

Vastuunjakaminen sitouttaa (H2). Vastuun antaminen ja itse ratkaisujen keksimiseen on yksi sellainen joka vaikuttaa luottamukseen. Facebook ryhmä, siellä vähän kertominen ja siellä mielipiteiden kysyminen ja osallistuttaminen. Tällanen henkilö tiedostaa että todellisuudessa myös vastaa tästä asiasta mistä on sovittu ja tätä kautta on oikeutettu tekee päätökset omilla kyvyillään. Tämä yhtenä asiana

mikä auttaa luottamuksen kasvattamiseen. Luottamuksen kasvattamiseen vaikuttaa myös avoimuus. Se että vaikeistakin asioista voi puhua jopa kaverillisesti. Sitä kautta se ei koske vain työasioihin. (H6.)

Osallistuttaminen päätöksentekoon vaikuttaa luottamuksen ylläpitämiseen. Päätöksentekoon osallistaminen on kuitenkin haastavaa, sillä mitä enemmän henkilöitä on päättämässä asiasta, sitä hitaampaa päätöksenteko yleensä on. Tämä tulee esiin etenkin pyrittäessä tekemään päätöksiä asynkronisella viestinnällä, kuten sähköpostilla. Päätöksentekoon osallistuttaminen vaatii johtajilta lopulta vapauden ja vastuun antamista yksilöille. Johtajien on opetettava työntekijöitä tekemään itsenäisiä päätöksiä.

Yleisen luottamuksen synnyttäminen ja ylläpitäminen ovat lopulta johtajien vastuulla. Luottamuksen voi saada vain jatkuvalla työllä, mutta sen voi menettää hetkessä. Luottamus syntyy yhteisen tekemisen kautta.

4.3.2 Viestinnän selkeys

Viestinnän selkeys korostuu virtuaalituossa. Haastateltavat pitivät viestinnän selkeyttä yhtenä johtamisen merkittävimpänä haasteena. Jokainen haastateltava painotti viestinnän selkeyden tärkeyttä johtajien viestinnän kannalta. Heidän mukaansa viestinnän selkeyteen on panostettava, jotta toiminta on tehokkaampaa. Viestinnän ollessa selkeää, aikaa ei kulu yksittäisten, tarkentavien kysymysten lähettämiseen ja työskentely on tehokkaampaa.

Viestinnän ajoittaminen ja rutiinit auttavat viestinnän selkeydessä. Haastateltavat painottavat viestinnän rutiineja ja ennustettavuutta. Tällöin alaisen on helpompi tietää, milloin hän voi olla yhteydessä johtajaan ja milloin johtaja voi olla yhteydessä alaiseen. Täten viestinnän ennakoitavuus lisää viestinnän selkeyttä. Tästä johtuen tehtävien tekemisen ajoittaminen ja oma työskentelyrytmi parantavat koko yrityksen toiminnan selkeyttä. Yksittäinen tehokas työnteon rutiini viestintään liittyen on se, että henkilö ei avaa sähköpostiviestejä aamulla ennen tiettyä kellonaikaa. Tällöin aikaa jää enemmän itse tehtävien tekoon eikä keskittyminen hajaannu viesteihin reagoimiseen. Viestinnän

säännöistä ja rutiineista on hyötyä, mutta työskentelyä hidastavien viestinnän sääntöjen luomista on kuitenkin vältettävä.

Esimerkiks opettaa, että tiettyyn aikaan mä oon tavotettavissa, tiettyyn aikaan en oo. Mä luen meilit vaan kaks kertaa päivässä. Oppii toisen jutut. Ihmiset oppii aika nopeesti. Vaan kommunikoi eikä yhtäkkiä niin että ei vaan vastaa. Kommunikoi etupeltoon, mä teen asioita näin. Esimerkiksi meidän art director, oon itse oppinu hänen kommunikointitavat. Ne on tullu aika hyvin kantapään kautta opittua. (H3.)

Tiedon jakamisen määrä on osa viestinnän selkeyttä. Jos tietoa jaetaan liikaa suhteessa siitä saatuun hyötyyn, sen sisäistämiseen menee turhan paljon aikaa, jolloin työnteke ei ole enää yhtä tehokasta. Kaiken viestinnän kohdalla on huomioitava, mikä tieto on viestin vastaanottajalle tärkeää ja mikä taas ei. Tiedonjaon rajoittamisessa on kuitenkin pidettävä huoli, että henkilö ei jää paitsi jostain, mistä hänen olisi pitänyt tietää. Tällöin onkin parempi jakaa enemmän tietoa kuin liian vähän, jos asia koskee henkilön omaa työtehtävää. Jokaisen työntekijän, mutta etenkin osa-aikaisten kohdalla, on pidettävä huolta tiedon jakamismäärän absoluuttisesta ja relatiivisesta määrästä. Eli jos työntekijä on 20 tuntia töissä hänelle ei pidä antaa sellaista tietomäärää, jonka perehtymiseen hänellä menee 10 tuntia. Tiedon jakamisen on oltava avointa, mutta tiedon jakamisen määrä on suhteutettava sen sisäistämiseen käytettyyn aikaan suhteessa siitä saatuun hyötyyn.

Viestinnän selkeyteen vaikuttaa sen ytimekkyys. Viestinnän ytimekkyydellä tarkoitetaan tässä kontekstissa sitä, että viestissä tulee ilmi ensin mistä on kyse, sitten mitä konkreettisesti pitää tehdä, mitä henkilöltä vaaditaan ja milloin tehtävän on oltava valmis. Johtajien ytimekkäät ja lyhyet viestit mahdollistavat, että viestin vastaanottaja ymmärtää viestin sisällön ilman jatkokysymyksiä ja pystyy toimimaan välittömästi tilanteen vaatimalla tavalla. Viestintä on haastavampaa virtuaalisessa työympäristössä, joten viestinnän selkeyteen on panostettava virtuaalisessa työympäristössä normaalia enemmän.

Sitten kun sä briiffaat asiaa, on oltava mahdollisimman selkee. Se että se ei jätä hirveesti kysyttävää. Lopuksi on kysyttävä, että tehtävä on ymmärretty (H5). Eli

ensimmäiset ohjeenannot ja kuvailut pitää olla tosi selkeitä alaisen suuntaan. Ja mitä sitten tulee managereiden kesken on nimenomaan se, että sanotaan oikeat asiat riittävän ytimekkäästi, mutta ei jätetä mitään sieltä pois. (H2.) Mitä läpinäkyvämpää sitä parempi... Parempi tietää vähän enemmän kun liian vähän etätyössä. (H5.)

4.3.3 Yhteenkuuluvuuden tunteeseen vaikuttaminen

Yhteenkuuluvuuden tunteen vähentyminen vaikuttaa yksilöiden motivaatioon ja sitoutumiseen. Joillekin työntekijöille yhteenkuuluvuuden tunne on tärkeämpi kuin toisille, joten selkeää linjaa näiden yhteydelle ei voida luoda. Ei voida myöskään todeta, että työntekijän motivaatio tai sitoutuminen olisivat alhaisia, koska yhteenkuuluvuuden tunne olisi alhainen, mutta sen sijaan yhteenkuuluvuuden tunteen alhaisuus vaikuttaa motivaation ja sitoutumisen tasoon.

Virtuaalityössä viestintä voi olla joskus liiankin tehtäväkeskeistä. Tämä saattaa vaikuttaa työyhteisön jäsenten toisistaan eriytymiseen. Eriytyminen vähentää yhteenkuuluvuuden tunnetta, mikä vaikuttaa negatiivisesti koko yrityksen henkilöstön toimintaan. Yhteenkuuluvuuden tunteen vähyys saattaa lopulta johtaa työmotivaation ja sitoutumisen alentumiseen. Yhteenkuuluvuuden tunteen luominen ja ylläpito on jokaisen organisaation jäsenen vastuulla, mutta johtajan on pystyttävä vaikuttamaan yhteenkuuluvuuden tunteen muodostumiseen ja ylläpitämiseen.

Suurin osa viestinnästä on sähköpostikeskusteluita ja sen oltava aika strukturoitua ja välillä jopa vähän töksöä niin ehkä tällöinkin tiukkin kommunikointi voi välillä vähän vaikuttaa semmoselta ei niin luottamusta herättävältä tai semmoselta että ihmiselle tulee olo että heihin ei luoteta, menee ehkä vähän tuonne yhteishengen ja yhteenkuuluvuuden tunteen piiriin. (H2.)

Liiallinen asynkronisen viestinnän käyttö voi vaikuttaa yhteenkuuluvuuden tunteen vähenemiseen. Asynkroninen viestintä eli käytännössä sähköpostien lähettäminen voi olla

joskus liiankin suoraviivaista ja tehtävälähtöistä, mikä voi vähentää työmotivaatiota ja siten yhteenkuuluvuutta. Asynkroninen viestintä voi olla hyvä asia tehokkaalle viestinnälle, mutta yksilö saattaa tuntea olonsa ulkopuoliseksi tai jopa loukatuksi, vaikka ulkopuoliseksi jääminen ei olisikaan tosiasia. Johtajan tehtävä on edellisen luvun mukaisesti vaikuttaa siihen, että viestintä ei pohjaudu liikaa pelkkiin sähköpostien lähettäisiin, vaan että työyhteisöllä on yhteinen merkitys.

Virtuaalityö tarkoittaa joskus itsenäistä ja yksinäistä työskentelyä, joka voi vaikuttaa negatiivisesti yhteenkuuluvuuden tunteeseen. Virtuaalityö saattaa lisätä vapauden tunnetta ja siten työmotivaatiota, mutta Balilta käsin työskentelyssä on kuitenkin kolikon toinen puoli; Start-up yrityksen virtuaalityöskentely on usein itsenäistä tai joskus jopa yksinäiseltäkin tuntuvaa työskentelyä. Etenkin pienessä organisaatiossa kukaan ei voi olla katsomassa työntekijän perään tai tarkkailemassa jatkuvasti mitä hän tekee. Johtajan on kyettävä ylläpitämään yhteenkuuluvuuden tunnetta esimerkiksi yhteisen mission vahvistamisella niille, joita hän ei näe usein.

Työskentelyn malli ei ole niin tärkeä asia, vaan se että onko johto pystynyt kommunikoimaan sen organisaation mission, tavoitteen ja syyn olla olemassa. Jos se miksi on todella selkeästi kiteytetty ja ihmiset pystyy arvomaailmaltaan jakamaan sen niin kaikki muut on enemmän tai vähemmän semantiikkaa. Jos missio ja arvomaailma on jaettu niin ne henkilöt ja esimies ja heidän esimies-ja-alaisuhde pystyy kasvattamaan sen semmoiseen kuntoon että se toimii. Täytyy pitää heidän kanssaa tiukemmin päämäärä mielessä, miksi sinä olet tässä organisaatiossa. (H1.)

Virtuaalisessa työympäristössä yhteenkuuluvuuden tunnetta on pyrittävä tietoisesti lisäämään. Virtuaalityön ollessa paljon itsenäistä työskentelyä, suurena haasteena on luoda sosiaalinen työympäristö ja viestintämenetelmät, jotka samaan aikaan luovat yhteenkuuluvuuden tunnetta, mutta eivät kuitenkaan vaikuta negatiivisesti työn tehokkuuteen. Sosiaalisella ympäristöllä tarkoitetaan virtuaalityön kontekstissa usein viestintäkanavaa, jossa voidaan keskustella muutakin kuin tehtäväkeskeisiä työasioita.

Jokainen työtehtävä mikä viedään maaliin niin sitä on juhlittava jotenkin ja yks mitä on myöskin on helposti unohtuu on antaa työntekijälle se palaute. Oli se sitten kirjallinen tai sitten skypen välityksellä. Jos oon 5kk:n aikana oppinu jotain johtamisesta niin se alainen tarvitsee sitä palautetta ja se janoaa sitä palautetta. (H4.)

Yhteisen päämäärän ja olemassa olon syyn jatkuva viestiminen lisää yhteenkuuluvuuden ja merkityksen tunnetta. Tällöin henkilöille tulee tunne, että he ovat tekemässä jotain tärkeää ja jokainen pienikin tehtävä on merkityksellinen. Luonnollisestikaan pelkän mission viestiminen ei riitä, vaan on pystyttävä saavuttamaan välitavoitteita ja juhlimaan niitä sekä palkitsemaan niistä.

Mission ja milestoneiden saavuttaminen on se, millä pystytään lisäämään sitä motivaatiota, eli jokaisen työllä on tarkoitus ja se on tärkeä osa mission saavuttamista (H4). Yleisiä on positiivisen palautteen jakaminen, onnistumisten juhlominen. Tottakai jos organisaatio pystyy juhlimaan niitä onnistumisia yhdessä niin se on se todella sitouttavaa ja motivoivaa. Ja sitten informoida sitä että milloin on onnistuttu. Ihminen tietää ja saa palautteen, että näitä lisää. Varmasti löytyy monia muita asioita esim. yksilön kohtaaminen on aina sekä sitouttavaa että motivoivaa. (H1.)

Yhteenkuuluvuuden tunnetta voi palautteen antamisella ja onnistumisten juhlimisella. Nämä kaikki lisäävät yksilön kohtaamista ja sitä, että työntekijä ei tunne itseään vain Taylorin mallin mukaiseksi koneeksi, vaan osaksi nykyaikaista organisaatiota.

Lopulta yhteenkuuluvuuden tunne on kiinni siitä tunteeko yksilö, että hänet otetaan mukaan organisaation toimintaan. Tähän päästään avoimuuden lisäämisellä, organisaation olemassaolon viestimisellä ja ennen kaikkea toimintaan osallistuttamisella. Henkilöiden päästessä tapaamaan vain harvoin kasvotusten, yhteistoimintaa voi luoda sosiaalisen

median tai muun vastaavan reaaliaikaisen viestintävälineen ympärille. Johtajien vastuulla on luoda työyhteisö, joka tuntee merkityksen ja yhteenkuuluvuuden tunnetta.

4.4 Empirian yhteenveto

Virtuaalityö vähentää kasvotusten kohtaamista, mikä edellyttää työntekijöiltä ja johtajilta uusia taitoja perinteiseen kasvokkain tapahtuvaan työntekoon verrattuna. Henkilöstön haasteet korostuvat virtuaalityössä viestinnästä johtuen. Johtajien on kiinnitettävä erityishuomio luottamuksen rakentamiseen, yhteenkuuluvuuden tunteen luomiseen ja viestinnän selkeyteen. Samalla jokainen näistä on haastavampaa kuin kasvokkain työskennellessä. Kahden ihmisen välisen luottamuksen rakentamiseen vaaditaan muutakin kuin pelkkää työntekoa. Yhteenkuuluvuuden tunnekaan ei kasva siten, että jokainen tekee itsenäisesti töitä. Samalla viestinnän on oltava selkeää, mutta ei liian tehtäväkeskeistä, sillä muutoin se vaikuttaa motivaatioon ja yhteenkuuluvuuden tunteeseen.

Johtajan on syytä luoda viestinnän ohjenuorat, jotta virtuaalityön viestintä on mahdollisimman toimivaa. Ohjenuorien luomisessa on huomioitava synkronisen ja asynkronisen viestinnän merkittävimmät haasteet, jotka ovat yhteenkuuluvuuden tunteeseen vaikuttaminen ja työtehon maksimointi. Merkittävä osa viestinnän selkeyden tavoitteesta pystytään saavuttamaan, jos organisaation sisäisten sähköpostien lähetyksistä pidetään vähäisiä ja palaverissa pysytään agendassa. Yhteenkuuluvuuden tunteen tunteeseen voidaan sen sijaan vaikuttamaan palaverien ulkopuolisilla aktiviteeteilla. Luottamus sen sijaan syntyy ajan myötä yksilön kohtaamisella ja sovittujen asioiden tekemisellä.

Haastattelujen perusteella virtuaalityössä on monia haasteita, mutta näistä haasteista huolimatta virtuaalityö ja sen onnistunut johtaminen on yksi keino yritysten kansainväliseen kasvuun. Virtuaalityö mahdollistaa työyhteisön työskentelyn uusilta markkinoilta käsin, mikä on usein edellytyksenä uusien markkinoiden valtaamisessa. Myöskin ilman internetin välityksellä työskentelyä tiettyjen asioiden hoitaminen olisi mahdotonta tai ainakin merkittävästi hitaampaa. Kansainvälistä kasvua tavoittelevan organisaation on kuitenkin huomioitava, että virtuaalityö ei sovi jokaiselle. Virtuaalityö edellyttää työyhteisön kyvykkyyttä vastata virtuaalisen työskentelyn asettamiin haasteisiin. Virtuaalityössä on monia mahdollisuuksia, joten yksilöiden ja johtajien pystyessä

vastaamaan virtuaalityöskentelyn haasteisiin, organisaatio voi hyötyä sen mahdollisuuksista.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA POHDINTAA

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen tulokset ja tutkimukseen liittyvää pohdintaa. Aluksi tiivistetään haastatteluaineiston analyysin ja tulkinnan keskeisimmät tulokset. Seuraavaksi tuloksia tarkastellaan virtuaalityön ja sen johtamisen näkökulmasta. Tämän jälkeen vastataan vielä tutkimuskysymyksiin tulkitsemalla tutkimuksen empiiristä aineistoa kirjallisuuskatsauksen valossa.

Luvun lopussa pohditaan virtuaalityön ja sen johtamisen tulevaisuutta. Tämä pohdinta perustuu henkilökohtaisiin näkemyksiini tutkijana. Luvun tavoitteena on vertailla haastatteluaineiston analyysiä ja tulkintaa sekä tutkijalle nousseita ajatuksia ja näkökulmia virtuaalityöstä ja sen johtamisesta. Viimeisenä kohtana esitetään tutkimuksen perusteella syntyneitä jatkotutkimusideoita.

5.1 Virtuaalityöskentelyn tasojen vaikutukset kansainvälistymiseen

Virtuaalityö kasvaa jatkuvasti internetin kasvun myötä ja perinteinen toimistotyöstä vähintään osa on yhä useammin virtuaalityötä. Virtuaalityöskentelyssä on eri tasoja riippuen ajan ja paikan suhteesta työhön. Virtuaalityö jaetaan tässä tutkimuksessa kolmeen eri tasoon Mittlemanin ja Briggsin (1998) mallin mukaisesti seuraavasti: 1) virtuaalityö samaan aikaan samassa rakennuksessa, 2) virtuaalityö samaan aikaan eri paikassa ja 3) virtuaalityö eri aikaan eri paikassa. Näistä kolmesta tasosta toinen ja kolmas auttavat kansainvälisessä kasvussa. Tällöin henkilöstön ei tarvitse työskennellä samassa lokaatiossa, vaan se voi levittyä eri puolille maailmaa ja siten mahdollistaa uusille markkinoille laajentumisen. Usein toiminnan kasvattaminen vaatii läsnäoloa kohdemarkkinassa ja kotimaasta käsin kansainvälistyminen ei ole yhtä sujuvaa.

Viestintätapa vaihtelee virtuaalityön tason mukaisesti. Virtuaalityön viestintä voidaan jakaa asynkroniseen ja synkroniseen viestintään. Molempia viestinnän muotoja käytetään jokaisella virtuaalityön tasolla, mutta lähtökohtaisesti kolmannen tason virtuaalityössä asynkronista viestintää käytetään enemmän kuin synkronista viestintää. Täten etenkin kolmannen asteen virtuaalityön viestintä on empirian mukaan lyhyttä ja katkonaista. Vaikka viestit ovat tällöin lyhyitä, sähköpostiketjut voivat muodostua hyvinkin pitkiksi (H3). Tällöin vastausta nopeaankin kysymykseen saattaa joutua odottamaan pitkiäkin aikoja aikaeroista johtuvista syistä (H3). Yleisesti synkroninen viestintä on mielekkäämpää ja aidompaa, mutta se voi asynkroninen viestintä voi olla tehokkaampaa etenkin lyhyiden ja ei kiireellisten viestien lähettämiseen.

Asynkronisella ja synkronisella viestinnällä on etuja ja haittoja. Asynkronisen viestinnän merkittävimpiä etuina ovat ytimekkyys ja ajasta riippumattomuus. Synkroninen viestintä on aidompaa ja haastettujen mukaan mielekkäämpää sekä tehokkaampaa. Synkronisesti viestiminen ei ole kuitenkaan aina nopein tapa viestiä virtuaalisessa työympäristössä. Asynkroninen viestintä on empirian mukaan enemmän tehtäväkeskeistä ja siten tehokkaampaa etenkin yksinkertaisten viestien lähettämässä.

5.2 Virtuaalityön johtamisen vaikutus start-up yrityksen kansainvälistymiseen

Virtuaalityöstä on haastattelujen perusteella selkeästi enemmän hyötyä kuin haittaa kaikista siihen liittyvistä haasteista huolimatta, jos henkilöstö on kyvykäs työskentelemään virtuaalisesti. Virtuaalityössä onnistuminen edellyttää kuitenkin yksilöiltä ja johtajilta monia taitoja, joita ilman virtuaalityöstä voi olla enemmänkin haittaa liiketoiminnalle kuin hyötyä. Yksilöltä vaadittava merkittävin ominaisuus on hänen kykynsä itsensä ja työnsä johtamiseen. Virtuaalityössä yksilöltä ja johtajalta vaadittavat ominaisuudet eivät poissulje sitä, että näitä ei tarvittaisi ns. normaalissa kasvokkain tapahtuvassa työskentelyssä. Nämä kohdat ja asiat nousevat kuitenkin merkittävimiksi virtuaalityössä ja sen johtamisessa.

Seuraavaksi kuvataan johtajien merkittävimmistä tehtävistä virtuaalityössä onnistumiseksi.

Viestintätyylin valinta ja viestinnän selkeys

Merkittävimpiä asioita onnistuneelle virtuaalityön johtamiselle on viestinnän selkeys. Johtajien merkittävä haaste on se, kuinka tehtäväorientoitunutta viestintä on ja kuinka sosiaalista aspektia saadaan lisättyä. Tehtäväorientoituneen viestinnän heikko puoli haastatteluista saatujen tietojen mukaan on se, että viestinnästä saattaa tulla liiankin suoraviivaista ja viestinnän sosiaalinen ja yhteenkuuluvuuden tunnetta parantava aspekti jää vähäiseksi (H1 & H3).

Kirjallinen viestintä oli empirian mukaan merkittävin haaste virtuaalisessa työympäristössä johtamiselle (H1). Tutkimuksessa havaittiin, että liiallisessa asynkronisessa viestinnässä saattaa olla negatiivisia vaikutuksia yhteenkuuluvuuden tunteeseen ja motivaatioon etenkin pitkällä aikavälillä juurikin sen liiallisen tehtäväkeskeisen viestintätyylin johdosta. Asynkroninen viestintä onkin usein lyhyttä ja katkonaista. Synkronisesti viestimisen heikkous on sen sijaan mahdollinen työnteon tehottomuus. Johtajan on syytä luoda viestinnän ohjenuorat riippuen millä virtuaalisen työn tasolla töitä useimmiten tehdään.

Aina valintaan ei voi vaikuttaa, mutta silloin on valittava kokonaisuuden kannalta paras mahdollinen vaihtoehto (H5).

Viestinnän selkeyden tärkeys korostuu virtuaalitehtävissä. Non-verbaalisen viestinnän puuttuminen vaikuttaa viestin ymmärtämiseen ja siten viestinnän selkeyteen. Työtehtävään liittyvää tietoa on jaettava mieluummin enemmän kuin liian vähän, mutta kuitenkin huomioitava tiedon jakamisen määrää on suhteutettava tiedon sisäistämiseen käytettyyn aikaan ja tiedon tärkeyteen. Johtajan on tasapainoteltava viestinnän ytimekkyyden ja liian tehtäväkeskeisyyden välillä.

Luottamuksen muodostaminen

Virtuaalitehtävissä korostuu luottamuksen rakentaminen ja sen ylläpitäminen. Tämä johtuu siitä, että luottamuksen synnyttäminen ilman kasvokkain kohtaamista on haastavampaa virtuaaliseen työympäristöön verrattuna.

Luottamuksen synnyttäminen on johtajan vastuulla. Luottamus syntyy yksilön kohtaamisen ja yhteisen sekä sovittujen asioiden tekemisen kautta. Johtaja voi vaikuttaa luottamukseen päätöksentekoon osallistuttamisen kautta. Päätöksentekoon osallistuttaminen vaatii johtajilta lopulta vapauden ja vastuun antamista yksilöille.

Yhteenkuuluvuuden tunteeseen vaikuttaminen

Virtuaalitehtävä tarkoittaa joskus itsenäistä ja yksinäistä työskentelyä, joka voi vaikuttaa negatiivisesti yhteenkuuluvuuden tunteeseen. Tätä tunnetta ei helpota se, että virtuaalitehtävän viestintä voi joskus olla liiankin tehtävä keskeistä. Nämä yhdessä saattavat vaikuttaa työyhteisön jäsenten toisistaan eriytymiseen. Johtajan tehtävä on vaikuttaa siihen, että kukaan organisaation jäsenistä ei koe eriytymisen tunnetta. Tähän johtaja pystyy vaikuttamaan etenkin yhteisen päämäärän ja olemassa olon syyn viestimisellä, joka auttaa henkilöiden motivoinnissa ja sitoutumisessa yhteisiin tavoitteisiin. Yhteenkuuluvuuden

tunnetta voi lisätä myös epämuodollisten keskustelujen lisäksi päätöksentekoon osallistuttamisella, avoimuuden lisäämisellä ja organisaation olemassaolon viestimisellä.

Virtuaaliryöön ollessa yksinäistä, johtajien palautteen antamisella ja saavutusten palkitsemisella on suuri merkitys. Ilman palautteen saamista yksilöiden on haastava tietää tekevätö he asioita oikein, koska etenöään kolmannen asteen virtuaaliryötä tekevien ei ole useinkaan mahdollisuutta tulkita sanatonta viestintää ja arvioida sen perusteella tekevätö he oikeita asioita vai eivät. Palautteenanto liittyy myös samalla myös viestinnän selkeyteen ja yhteenkuuluvuuden tunteen lisäämiseen.

Virtuaaliryöön johtamisen viimeiseksi merkittäväksi haasteeksi nousi luovuuden ja uusien ideoiden kehittäminen muiden työntekijöiden kanssa. Ideoiden kehittäminen on haastavaa ilman välitöntä vuorovaikutusta. Merkittävämpien ideoiden kehittämistyöön nähtiinkin tärkeänä aikatauluttaa silloin, kun henkilöt näkivät kasvotusten. Non-verbaalinen viestintä nähtiin myös ideoiden kehittämisessä tärkeänä palasena, jota on vaikea saada luotua internetin väityksellä (H2). Videopuheluiden välityksellä on siten vaikeampi luoda aitoa vuorovaikutuksen tunnelmaa, jossa on yhtä helppo luoda ideoita.

Lopulta virtuaaliryöön haasteet on käännettävä mahdollisuuksiksi ja johtajien on pystyttävä vastaamaan eri tasojen haasteisiin. Johtajien tehtävä on saada yksilöt johtamaan omaa toimintaansa siten, että johtajille riittää parhaimmillaan suunnan ja vision näyttäminen. Yritystoiminta on lopulta kiinni yksilöistä ja tiimin yhteistoiminnasta. Kaikilla tiimin yhteistoiminnan kehittämiseen liittyvillä asioilla on siten merkitystä.

5.3 Pohdintaa ja jatkotutkimusideoita

Virtuaalityö ei eroa liiketoiminnallisesti perinteisestä työskentelystä, mutta se eroaa siinä kuinka organisaation sisäiset haasteet korostuvat. Virtuaalityössä ja perinteisessä työskentelyssä yhtenä merkittävämpänä eroavaisuutena on sosiaalinen kanssakäyminen ja viestintä. Viestinnällisistä asioista merkittäviä ovat taas sosiaalinen kanssakäyminen ja viestinnän selkeys. Etenkään kolmannen tason virtuaalityötä tekevässä organisaatiossa sosiaaliset kanssakäymiset jäävät helposti vähiin ellei niiden määrään tietoisesti vaikuta.

Omatoimisella työskentelyllä ja oman työnsä johtamisella on suuri merkitys start-up yrityksen virtuaalityössä. Jokaisella on oltava tietty määrä valtaa tehdä päätöksiä itsenäisesti, sillä muuten työnteko saattaa hidastua turhan paljon. Johdon tehtävä on kouluttaa alaisista oman työnsä johtajia. Kolmannen tason virtuaalityön hyvinä puolina ovat etenkin itsenäisen työskentelyn oppiminen ja ytimekkäästi viestiminen. Tällöin samanlaisesta organisoitumisesta voitaisiin oppia parempaa oman työn suunnittelua, tulosten omatoimista saavuttamista ja ongelmien omatoimisempaa ratkaisua.

Itsenäisellä työskentelyllä saattaa olla negatiivisia vaikutuksia yrityksen kasvuun. Aikaisemmin mainittujen yhteenkuuluvuuden tunteen, motivaation ja sitoutumisen lisäksi yksin työskentelyllä saattaa olla vaikutuksia yrityksen pitkän aikavälin toiminnan ideointiin ja kehittämiseen. Yksi merkittävä haaste virtuaalityössä on todellinen tiimipelaaminen ja ideoiden kehittäminen yhdessä. Täysin itsenäisesti tehtävän työn riskinä on, että organisaatio ei pääse tiiminä kehittämään koko organisaation toimintaa eteenpäin. Liiketoiminta on tiimipeliä eikä mikään organisaatio voi olla parhaimmillaan, jos sen työntekijät työskentelevät omissa poteroissaan. Jos jokainen tekee töitä yksin, kokonaisuus saattaa hämärtyä eikä toimintaa kehitetä yhtä aktiivisesti eteenpäin verrattuna tilanteeseen, jossa ollaan saman katon alla jatkuvasti. Monet ideat syntyvät usein yhteisen ajatusten vaihdon yhteydessä ja usein jossain muualla kuin ennalta sovitussa palaverissa. Kansainvälistymistä ei siis kannata luoda koko liiketoiminnan kehittymisen kustannuksella.

Etätyötä ei voi suositella kaikille organisaatioille tai henkilöille. Kaikkia tehtäviä ei voida tehdä etätyönä tai ilman fyysistä läsnäoloa. Tämän lisäksi useiden tehtävien tekeminen on haastavaa ilman johtajan fyysistä läsnäoloa tai mahdollisuutta työntekijöiden valvontaan ja auttamiseen (Malhotra, Majchrzak, & Rosen 2007, 61.). Haasteet voivat olla joillekin yrityksille liian suuria virtuaalisen työskentelyn etuihin suhteutettuna. Virtuaalinen työskentely näyttäisi olevan toimiva organisaatiomuoto yritykselle, joka hakee nopeaa kansainvälistä kasvua ja jonka työntekijät ovat kyvykkäitä työskentelemään virtuaalisessa työympäristössä. Parhaassa tapauksessa virtuaalityö edesauttaa yrityksen kansainvälistymistä ja lisää työntekijöiden hyvinvointia. Ääritilanteessa virtuaalityö erkaannuttaa työntekijät organisaatiosta, vaikuttaa negatiivisesti tulosten tekemiseen.

Virtuaalityön kilpailuetu muodostuu itsenäiseen työskentelyyn kyvykkäistä yksilöistä, selkeästä viestinnästä ja johtamisesta sekä toimivasta tiimipelaamisesta. Eli pitkälti samoista kuin minkä tahansa yrityksen kilpailuetu. Virtuaalityössä näitä on tosin painotettava normaalia enemmän ja ne ovat enemmänkin välttämättömiä seikkoja liiketoiminnan kehittymisen kannalta kuin suositeltavia.

Tutkimuksen edetessä syntyi myös muutamia jatkotutkimusideoita. Yksi jatkotutkimuksen aiheista voisi olla aihe, joka käsittelee asynkronisen ja synkronisen viestinnän valinnasta aiheutuvia vaikutuksia. Tämän tutkiminen olisi tärkeää, sillä tässä tutkimuksessa ei saatu laajasti selville, mihin kaikkien se voi vaikuttaa tai kuinka paljon tällä valinnalla voidaan parantaa organisaation toimintaa pitkällä aikavälillä. Tutkimuksen perusteella voitiin vain todeta mitä liiallisesta asynkronisesta ja synkronisesta viestinnästä syntyy, mutta sen pitkäaikaisia vaikutuksia ei voitu kuvata. Tällainen tutkimus voisi auttaa johtajia ymmärtämään, mikä merkitys asynkronisen ja synkronisen viestintämenetelmän valinnalla todella on pitkällä aikavälillä.

Toinen aihe jatkotutkimukselle voisi olla syventyä laajemmin tietyn toimialan yrityksiin ja tehdä laajempia haastatteluja sekä kyselyitä johtajille esimerkiksi yhteenkuuluvuuden tunteen parantamisen teemasta. Kolmas aihe voisi linkittää kasvavia start-up ja virtuaalisen työskentelyn yrityksiä kvantitatiivisen tutkimuksen avulla.

LÄHTEET

Ale Ebrahim, N., Ahmed, S., & Taha, Z. (2009). *Virtual Teams: a Literature Review*. Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 3(3): 2653-2669.

Ale Ebrahim, N., Ahmed, S., & Taha, Z. (2009b). *Virtual R&D teams in small and medium enterprises: A literature review*. Scientific Research and Essay, 4, 1575-1590.

Allen, T. (1977). *Managing the flow of technology*. Cambridge, Mass: MIT Press.

Berry, G. R. (2006). *Can Computer-mediated asynchronous communication improve team processes and decision making? Learning From the Management*. Literature Journal of Business Communication, 43 (4), 344-366.

Bregman, P. (2012). *Do you really need to say thank you?*
<<http://blogs.hbr.org/bregman/2012/11/do-you-really-need-to-say-thank.html>> 19.12.2012.

Carte, T. A., Chidambaram, L., & Becker, A. (2006). *Emergent leadership in self-managed virtual teams: A longitudinal study of concentrated and shared leadership behaviors*. Group Decision and Negotiation, 15 (4), 323-343.

Davies, A., Fidler, D. & Gorbis, M. (2011). *Future Work Skills 2020*. Institute for the Future for University of Phoenix Research Institute.

DeSanctis, G. & Poole, M.S. (1994). *Capturing the complexity of advanced technology use: Adaptive structuration theory*. Organization Science, 5 (2), 121-147.

Decrop, A. (1999). *Triangulation in Qualitative Tourism Research*. Tourism Management, 20 (1), 157-161.

De Meyer, A. (1991). *Tech talk: How managers are simulating global R&D communication*. Sloan Management Review, 32 (3), 49-58.

Duarte, D. L. & Snyder, N. T. (2001). *Mastering virtual teams: Strategies, tools, and techniques that succeed (2.painos)*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Eisenhardt, K. M., Kahwajy, J. L., & Bourgeois, L. J. (1997). *Conflict and strategic choice: How top management teams disagree*. California Management Review, 39 (2), 42-62.

Ferrazzi, K. (2012). *How to Build Trust in a Virtual Workplace*.
<http://blogs.hbr.org/cs/2012/10/how_to_build_trust_in_virtual.html?referral=00563&cm_mmc=email-newsletter-daily_alert-alert_date&utm_source=newsletter_daily_alert&utm_medium=email&utm_campaign=alert_date>. 28.3.2013.

- Flaherty, J. E. (2006). *The Effects of Cultural Intelligence on Team Member Acceptance and Integration on Multinational Teams*. Graziadio School of Business and Management, Pepperdine University.
- Franke, U. (2002). *Managing Virtual Web Organizations in the 21st Century: Issues and Challenges*. Hershey: PA Idea Group Publishing, 2-5.
- Gaan, N. (2012). *Collaborative tools and virtual team effectiveness: an inductively derived approach in India's software sector*. *Decision*, 39 (1), 5-27.
- Griffith, T. L. & Neale, M. A. (2001). *Information processing in traditional, hybrid, and virtual teams: From nascent knowledge to transactive memory*. *Research in Organizational Behavior*, 23, 379-421.
- Hagen, M.R. (1999). *Teams expand into cyberspace*. *Quality Progress*, 32 (6), 90-93.
- Handy, C. (1995). *Trust and the virtual organization*. *Harvard Business Review*, 73 (3), 40-50.
- Hanson, D., Ward, C. & Chin, P. (2012). *Leading Virtual Teams Across National and Cultural Boundaries*. *International Leadership Journal*, 4 (3), 3-18.
- Hart, P. & Saunders, C. (1997). *Power and Trust: Critical Factors in the Adoption and use of Electronic Data Interchange*. *Organizational Science*, 8 (1), 23-42.
- Hatch, M.J. (2009) *Organization Theory. Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. Oxford University Press: Oxford.
- Hinds, P. J. & Mortensen, M. (2005). *Understanding conflict in geographically distributed teams: The moderating effects of shared identity, shared context, and spontaneous communication*. *Organization science*, 16 (3), 290-307.
- Hertel, G.T., S. Geister & Konradt, U. (2005). *Managing virtual teams: A review of current empirical research*. *Human Resource Management Review*, 15, 69-95.
- Häkkinen, P. (2004). *What makes learning and understanding in virtual teams so difficult?* *CyberPsychology and Behavior*, 7, 201-206.
- Johnson, P., Heimann, V. & O'Neill, K. (2001). *The "wonderland" of virtual teams*. *Journal of Workplace Learning*, 13, 24-30.
- Joshi, A. & Lazarova, M. B. (2005). *Do global teams need global leaders? Identifying leadership competences in multinational teams*. D. L. Shapiro, *Managing Multinational Teams: Global Perspectives (Advances in International Management)*, 18, 281-301.
- Kanawattanachai, P. & Yoo, Y. (2002). *Dynamic nature of trust in virtual teams*. *Journal of Strategic Information Systems*, 11, 187-213.

Kayworth, T. & Leidner, D. (2000). *The Global Virtual Manager: A Perspective for Success*. European Management Journal, 18 (2), 183-194.

Khoshafian, S. & Buckwitz, M. (1995). *Introduction to group ware, workflow, and workgroup computing*. New York, NY: Wiley.

Klein, J. A., & Kleinhanns, A. (2003). *Closing the time gap in virtual teams*. Julkaisussa: Gibson C. B. & Cohen S. G. (2000). *Virtual teams that work: Creating conditions for virtual team effectiveness*. 381-399. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Leenders, R.T.A.J., Engelen J.M.L.V. & J. Kratzer, (2003). *Virtuality, communication, and new product team creativity: a social network perspective*. Journal of Engineering and Technology Management, 20, 69-92.

Levasseur, R., E. (2012). *People Skills: Leading Virtual Teams – A Change Management Perspective*. Interfaces, 42 (2), 213-216.

Lipnack, J. & Stamps, J. (2000). *Virtual Teams: People Working Across Boundaries with Technology*. New York: Wiley & Sons.

Malhotra, A., Majchrzak, A. & Rosen, B. (2007). *Leading virtual teams*. Academy of Management Perspectives, February, 60-70.

May, A. & Carter, C. (2001). *A case study of virtual team working in the European automotive industry*. International Journal of Industrial Ergonomics, 27, 171-186.

Maznevski, M. S. & Chudoba, K. M. (2000). *Bridging Space over Time: Global Virtual Team Dynamics and Effectiveness*. Organizational Science, 473-492

Meyerson, D., Weick, K.E., & Kramer, R.M. (1996). *Swift trust and temporary groups. Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 166-195.

Pansiri, J. (2005). *Pragmatism: A Methodological Approach to Researching Strategic Alliances in Tourism*, Tourism and Hospitality Planning & Development, 2(3), 191-206.

Pansiri, J. (2006). *Doing Tourism Research Using the Pragmatism Paradigm: An Empirical Example*, Tourism and Hospitality Planning & Development, 3(3), 223-240.

Pearce, C. L., Yoo, Y., & Alavi, M. (2004). *Leadership, social work and virtual teams: The relative influence of vertical vs. shared leadership in the nonprofit sector*. San Francisco: Jossey-Bass.

Peltonen T. 2008. *Johtaminen ja organisointi: Teemoja, näkökulmia ja haasteita*. painos 2. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy, 51-53.

- Peters, L.M. & C.C. Manz (2007). *Identifying antecedents of virtual team collaboration*. Team Performance Management, 13, 117-129.
- Piccoli, G., Ives, B. 2003. *Trust and the Unintended Effects of Behavior Control in Virtual Teams*. MIS Quarterly, 27 (3), 365-395
- Powell, A., Piccoli, G. & Ives, B. (2004). *Virtual teams: a review of current literature and directions for future research*. The Data base for Advances in Information Systems, 35, 6-36.
- Raffoni, M. (2000). *Managing your virtual company: Create a communication plan*. Harvard Management Communication Letter, 7-8.
- Rosen, B., Furst, S. & Blackburn, R. (2006). *Training for virtual teams: An investigation of current practices and future needs*. Human Resource Management, 45 (2), 229-247.
- Rosen, B., Furst, S. & Blackburn, R. (2007). *Overcoming barriers to knowledge sharing in virtual teams*. Organizational Dynamics, 36 (3), 259-273.
- Sadri, G. & Condia, J. (2012). *Managing the Virtual World*. Industrial Management. 54 (1), 21-25.
- Shachaf, P. (2008). *Cultural diversity and information and communication technology impacts on global virtual teams: An exploratory study*. Information & Management, 45 (2), 131-142.
- Snow, C., Lipnack J. & Stamps J. (1999). *The Virtual Organization: Promises and Payoffs, Large and Small*. Jolkaisussa: Cooper, C. & Rousseau, M. (toim) 1999. Trends in Organizational Behavior - The Virtual Organization. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd., 15-30.
- Solomon, C. M. (2001). *Managing virtual teams*. Workforce, 80, 60-64.
- St. Amant, K. (2001). *Success in the International Virtual Office*. Teoksessa Johnson, Nancy J. 2001. Telecommuting and virtual offices: Issues & Opportunities. London: Idea Group Publishing, 79-98.
- Stahl, G., Mäkelä, K., Zander, L. & Maznevski, M. (2010). *A look at the bright side of multicultural team diversity*. Scandinavian Journal of Management, 26 (4), 439-447.
- Story, J. S. P. & Barbuto, J.E.Jr. (2011). *Global Mindset: A Construct Clarification and Framework*. Journal of Leadership & Organizational Studies 2011 18, 377.
- Vartiainen, M., Kokko, N. & Hakonen, M. 2004a. *Hallitse hajautettu organisaatio: Paikan ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen*. Helsinki: Talentum.

Vishag, B., Sreedhar M. & Granot, E. (2011). *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31 (3), 311-324.

Walle, A.H. (1997). *Quantitative Versus Qualitative Tourism Research*, *Annals of Tourism Research*, 24 (3), 524-536.

Walther, J. B. (1994). *Anticipated on-going interaction versus channel effects of relational communication in computer-mediated interaction*. *Human Communication Research*, 20, 473-501.

Walther, J.B. (1995). *Relational aspects of computer-mediated communication: Experimental observations over time*. *Organization Science*, 6 (2), 186-203.

Walther, J.B. (1997). *Group and interpersonal effects in international computer-mediated collaboration*. *Human Communication Research*, 23 (3), 342-369.

Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, A. M. & Werner, J. M. (1998). *Managers as Initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior*. *Academy of Management Review*, 23, 513-530.

Yin, R. K., (1989). *Case Study Research: Design and Methods*. London: Sage Publications.

Zander, L., Mockaitis, A.I. & Butler, C.L. (2012). *Leading Global Teams*. *Journal of World Business*, 47 (4), 592-603.

LIITTEET

LIITE 1: Haastattelukysymykset

Teema 1: Taustatiedot

1. Nimi
2. Titteli
3. Pääasiallinen työtehtävä

Teema 2: Virtuaalinen työympäristö globaalissa pk-yrityksessä

4. Kuvaile vapaasti yrityksenne työskentelytapoja ja viestinnän keinoja.

Teema 3: Paikka

5. Mitä vaikutuksia työntekijöiden eri maantieteellisillä sijainneilla on johtajien viestintään?
6. Miten edesautatte yhteishengen muodostumista? Miten sitä voisi parantaa?
7. Miten estätte etätöitä tekevien työntekijöiden eristäytymisen?
8. Miten luotte sosiaalisia siteitä virtuaalisessa työympäristössänne? Miten sitä voisi parantaa?
9. Miten tärkeänä näet viestinnän avoimuuden? Miten edesautatte sitä?

Teema 4: Aika

10. Mihin asioihin eri aikavyöhykkeillä ja eri aikoihin työskentely vaikuttaa?
11. Vaikuttaako eri aikoihin työskentely motivaatioon, sitoutumiseen ja yhteenkuuluvuuden tunteeseen? Jos kyllä, miten?
12. Mihin eri asioihin työntekijöiden osa-aikainen työskentely vaikuttaa?

Teema 5: Viestinnän keinot

13. Miten voit johtajana lisätä viestinnän selkeyttä virtuaalisessa työympäristössä?
14. Onko yrityksellänne luotu viestinnän sääntöjä tai viestinnän rutiineja?
Millaisia/miksi ei?

15. Mitä teette etenkin paljon etätyötä tekevien työntekijöittenne sitouttamiseksi ja motivoimiseksi? Miten voisitte parantaa niitä?
16. Mitkä ovat mielestäsi tärkeitä asioita luottamuksen synnyttämiseksi ja ylläpitämiseksi? Miten luottamuksen synnyttämistä työsuhteen alussa voisi parantaa?
17. Mitä luottamuksen parantamiseksi voisi tehdä?

Teema 6: Muuta

18. Mitkä ovat mielestäsi suurimpia haasteita virtuaalisessa työympäristössä johtamiselle?
19. Onko jotain muuta, jota haluaisit nostaa esille johtajien viestinnästä virtuaalisessa työympäristössä?